

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Analýza a návrh zefektivnění systému odměňování dělníků ve vybraném průmyslovém
podniku**

An Analysis and Proposal of a More Efficient Wage System for Workmen Remurateing in a
Selected Industrial Company

Student:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Antonín Zbranek
prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Řešitel: **Bc. Antonín Zbranek**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Analýza a návrh zefektivnění systému odměňování dělníků ve vybraném průmyslovém podniku
An Analysis and Proposal of a More Efficient Wage System for Workmen
Remurateing in a Selected Industrial Company

1. Úvod
2.
3.
4.
5. Závěr
Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

Vedoucí: **prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.**

Datum zadání: 26. listopadu 2010

Datum odevzdání: 29. dubna 2011

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Analýza a návrh zefektivnění systému odměňování dělníků ve vybraném průmyslovém podniku“ jsem vypracoval samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v přiloženém seznamu.

V....., dne.....

.....
Podpis

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu své diplomové práce, prof. Ing. Petru Šnapkovi, DrSc., za pomoc a veškerý čas, který mi věnoval.

Obsah

Úvod.....	3
1. Teoretická část.....	4
1.1 Řízení odměňování.....	4
1.1.1 Strategie řízení odměňování pracovníků	4
1.2 Systém odměňování	5
1.2.1 Pojetí systému odměňování.....	5
1.2.2 Úkoly systému odměňování	6
1.2.3 Cíle systému odměňování	6
1.2.4 Typy politik odměňování	7
1.2.5 Současné trendy v politice odměňování.....	7
1.3 Stanovení hodnot prací a relací mezi nimi	10
1.3.1 Hodnocení práce.....	10
1.3.2 Analýza tržních sazeb, tzv. „mzdová šetření“	11
1.3.3 Mzdová diferenciacce	12
1.4 Složky systému odměňování	15
1.5 Mzdové formy	20
1.5.1 Časová mzda/plat	20
1.5.2 Úkolová mzda	21
1.5.3 Smíšená mzda.....	21
1.6 Řízení odměňování u dílenských pracovníků	21
1.6.1 Pobídkové mzdové formy	23
1.6.2 Pobídkové systémy pro dílenské pracovníky	25
1.7 Řízení rozpočtů a odpovědnost za systému odměňování	26
1.8 Mzda podle Zákoníku práce	27
1.8.1 Minimální mzda	28
1.9 Shrnutí teoretické části	28
1.9.1 Podmínky efektivního systému odměňování	29
1.9.2 Praktické zásady odměňování dílenských profesí.....	30
1.10 Analytické ukazatele pro praktickou část.....	32
Praktická část	33
2.1 Materiál	33
2.2 Charakteristika vybrané organizace	33
2.2.1 Obecná charakteristika	33
2.3 Vybrané ukazatele a charakteristiky společnosti XYZ, s.r.o.	36
2.3.1 Vybrané ekonomické údaje	36
2.3.2 Průměrný počet zaměstnanců XYZ, s.r.o.....	38
2.3.3 Organizační a řídicí uspořádání.....	38
2.4 Popis současného systému odměňování dělnických pracovníků firmy XYZ, s.r.o	39
2.4.1 Obecná ustanovení pro odměňování zaměstnanců firmy XYZ, s.r.o.....	39
2.4.2 Základní formy mzdy a jejich uplatňování	40
2.4.3 Zařazování dělnických profesí do tarifní stupnice	46
2.4.4 Srovnání mzdových hodinových sazeb s konkurencí.....	47
2.5 Analýza mzdového systému společnosti XYZ, s.r.o.....	48
2.5.1 Analýza pobídkové formy mzdy společnosti XYZ, s.r.o	48
2.5.2 Analýza hodinových mzdových sazeb dělnických profesí	50

2.5.3	Analýza mzdové nákladovosti dělnických pracovníků	54
2.5.4	Analýza průměrné roční a měsíční nákladovosti dělníků	57
2.5.5	Vývoj a srovnání průměrné mzdy	58
3.	Návrh řešení a doporučení	61
	Závěr	67
	Seznam použité literatury	69
	Seznam zkratk	71
	Seznam tabulek	72
	Seznam obrázků	73
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	74
	Seznam příloh	75

Úvod

Odměňování pracovníků je oblast úzce spjata s podnikovou strategií a dosahováním cílů. Spadá do koncepce řízení lidských zdrojů a je součástí rozhodování managementu každého podniku. Je třeba zajistit efektivnost jak na straně firmy jako zaměstnavatele, tak i na straně pracovníků. Z pohledu zaměstnavatele jsou zaměstnanci jednou z nejvyšších nákladových položek, a proto je třeba si plně uvědomit jejich význam. Tyto náklady, tj. investice do lidského kapitálu, musí přinést odpovídající návratnost ve formě efektivního přínosu pro firmu.

Již od pradávna jsou lidé za svoji práci jistým způsobem odměňováni. V souvislosti s peněžní odměnou jako kompenzací za odvedenou práci vznikla též potřeba stanovit pravidla a kritéria pro její výši. Tedy pravidla pro ohodnocení práce, stanovení výše základních mzdových sazeb a jejich diferenciací na základě náročnosti jednotlivých pracovních úkolů, schopností či odpovědností dané profesní pozice. Dnešní praxe se orientuje na vymezení odměny jako celku. Z pohledu celku chápeme celkovou odměnu jako součet všech složek struktury systému odměňování a jejich vzájemných vazeb.

Ve své diplomové práci se zabývám analýzou a návrhem zefektivnění systému odměňování dělnických pracovníků ve vybraném průmyslovém podniku. Téma odměňování je velice rozsáhlé, proto se zde zaměřuji pouze na některé jeho aspekty. Za zefektivnění v této práci považuji, že dělníci pracovníci pochopí výši své odměny vzhledem k odváděné práci. Zefektivněním na straně zaměstnavatele je, že zaměstnanci budou díky zvýšené motivaci odvádět kvalitnější práci.

Cílem práce je prostřednictvím analýzy mzdového předpisu a analýzy jeho aplikace v praxi navrhnout efektivnější systém odměňování dělnických pracovníků ve vybraném podniku.

Pro zpracování byly použity informace firmy zabývající se výrobou plastových výlisků ve Zlínském kraji. Vzhledem k tomu, že si firma nepřála zveřejnit své obchodní jméno, je v celé práci použitý pracovní název XYZ, s.r.o.

1. Teoretická část

Úvodní část diplomové práce se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů, týkajících se řízení odměňování a tvorby systému odměňování v podniku, jehož obsahem jsou strategie, politika, plány a postupy používané organizacemi pro jeho vytváření a udržování. Dále jsou definovány jednotlivé složky mzdy a jejich vazby na efektivní systém odměňování zaměstnanců. Z obecně platných termínů a informací získaných z odborné literatury je následně stanoven efektivní systém odměn dělnických pracovníků v podniku.

1.1 Řízení odměňování

Řízení odměňování do jisté míry pojednává o přístupu k řízení lidí ve smyslu koncepce k řízení lidských zdrojů. Obecnou zásadou tohoto přístupu je provázanost strategie odměňování s podnikovou strategií pro dosahování podnikových cílů. Přičemž je důležité uvědomit si, že jde o investování do lidského kapitálu, od něhož se požaduje odpovídající návratnost, a je tak tedy vhodné odměňovat lidi podle jejich přínosu. [2]

Řízení odměňování se zabývá strategií a procesy potřebnými k vytváření, zabezpečení a udržování systému odměňování. Proces řízení odměňování se zpravidla zaměřuje na zvyšování výkonu organizace, týmu a jednotlivců. Jako alternativa výrazu odměňování se někdy používá výraz náhrada neboli kompenzace. [2]

Cílem řízení odměňování je odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí, propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání a potřebami pracovníků, odměňovat správné věci, motivovat lidi a získat jejich oddanost a angažovanost a vytvářet tak vyšší podnikovou kulturu.

1.1.1 Strategie řízení odměňování pracovníků

Strategie řízení odměňování slouží k dlouhodobému vytváření a realizaci odměňování a základních zásad, ze kterých tyto strategie vycházejí. Důvod tvorby strategie odměňování podle Armstronga a Browna [2]:

„Poskytuje odpovědi na dvě základní otázky: za prvé, kde chceme, aby byla naše praxe odměňování během několika let, a za druhé, jak se tam chceme dostat? Zabývá se tedy

konečnými výsledky i prostředky. Jako konečný stav popisuje vizi toho, jak bude vypadat proces odměňování za několik let. Pokud jde o prostředky k dosažení tohoto cíle, pak ukazuje, jak se očekává, že tato vize bude uskutečněna. Cílem je vytvořit proces celkového odměňování založený na cílech, kterých chce organizace dosáhnout. Jde tedy o propojení postupů v odměňování s podnikovými cíly a představami pracovníků.“¹

1.2 Systém odměňování

1.2.1 Pojetí systému odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nezávažnější personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost zaměstnavatelů a zaměstnanců. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu, popřípadě jiné peněžní formy, jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, pochvaly, výhody, ale také mohou zahrnovat věci nebo okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé jako například přidělení vybavené kanceláře, přidělení určitého stroje nebo zařízení atd. [5]

Organizace má poměrně širokou řadu variant jak své zaměstnance odměňovat za jejich práci a může tak dosti výrazně ovlivňovat oblast vnitřních odměn u pracovníků např. prostřednictvím pečlivého systému odměňování, který je pro něj přitažlivý už svou povahou. Odměňování je proto jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků pro zvyšování pracovní výkonnosti a kvality práce. Proces systému odměňování přináší svým tvůrcům řadu výzev, a jeho pochopení a zvládnutí umožňuje porozumět výhodám i nevýhodám různých forem odměňování. Systém odměňování by měl umožnit získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich produktivity, zajistit vnitřní a vnější spravedlnost odměňování i konkurenceschopnost mzdových nákladů. [5,12]

Pod pojmem odměňování v organizaci hledáme efektivní konsenzus pravidel, nástrojů a postupů, které budou použity pro odměňování pracovníků. Hlavním znakem odměňování pracovníků je tedy přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování v organizaci.

¹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, Praha, Grada Publishing, 2009. str. 56

Odměny mohou mít peněžní či nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých pracovních úkolů či veřejného uznání. [5]

V oblasti odměňování se často setkáme s pojmy plat, odměna, mzda. Vzhledem k povaze práce je nutné stanovit rozdíl mezi danými pojmy. Za plat považujeme odměnu ve veřejném sektoru, mzdu uplatňujeme zpravidla v soukromém sféře.

1.2.2 Úkoly systému odměňování

Celkový systém odměňování spadá především do oblasti personálního útvaru a jeho řízení. Personální úsek určuje směry, úkoly a cíle odměňování a výrazně ho ovlivňuje svým jednáním, vedením a kontrolou.

Jaké jsou úkoly systému odměňování? [5]

1. Přilákat potřebný počet a kvalitu potenciálních uchazečů o zaměstnání v dané organizaci.
2. Nalézt rovnováhu a stabilitu stávajícího systému odměňování.
3. Odměňovat pracovníky za dosažené výsledky a loajalitu.
4. Zajistit konkurenceschopnost a postavení na trhu.
5. Musí hrát pozitivní roli ve stimulaci pracovníků.
6. Být akceptován zaměstnanci.
7. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.

1.2.3 Cíle systému odměňování

Obecným cílem systému odměňování je dosažení krátkodobých a dlouhodobých cílů organizace. Tento obecný cíl dokáže zabezpečit kvalifikovanou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu, kterou organizace potřebuje.

Každá firma používá své specifické techniky odměňování, které se často liší. Nicméně většina přístupů firem v oblasti odměňování stojí na několika základních principech, tak aby celková politika odměňování byla provázána na podnikové cíle.

Systém odměňování musím odpovídat třem cílům: [6]

- **Být spravedlivý** – znamená dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k ostatním zaměstnancům ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh. Je ztotožněn s tím, že eventuální rozdíly v odměňování zaměstnanců firmy jsou pochopitelné a zdůvodněné.
- **Být srozumitelný** – znamená, že systém je založen na známých mechanismech pro zaměstnance jednoduše pochopitelných. Jednoduchost systému umožňuje pochopitelnost pro zaměstnance a vyvarování se omylů pro firmu.
- **Být motivační** – to znamená být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v ostatních firmách. Rozdíly v systému odměňování pomáhá při rozhodování zaměstnanců mezi nabídkami firem a dělá systém odměňování přitažlivý pro potenciální zaměstnance na trhu práce.

1.2.4 Typy politik odměňování

Tradiční způsob odměňování

- plošný, spoléhá na rovnost,
- založen na věrnosti pracovníků,
- stálá organizační struktura,
- fixní mzdy,
- velké (státní) podniky,
- silná přítomnost odborů,
- nevychází z hodnocení pracovního místa.

Nový přístup odměňování

- podniky malé a střední velikosti,
- je flexibilní,
- často využívá individuální a kolektivní prémie,
- snaha o maximální individualizaci odměňování,
- respektuje osobní přínosy zaměstnanců.

1.2.5 Současné trendy v politice odměňování

Ekonomická krize neměla dopady pouze na finanční a hospodářskou sféru, ale změnila celkové myšlení a chování firem na trhu a to i v České republice. Proto i v oblasti odměňování dochází k redukci velikosti a způsobu odměn zaměstnanců.

Nastal určitý posun v myšlení a potřebách firem v měnících se podmínkách trhu. Od jednodimenzionálních modelů zaměřených na formulování mzdové politiky firmy se postupně přechází přes strategii odměňování, modelování celkové odměny až po tvorbu flexibilních systémů mezd založených na komunikaci a zpětné vazbě pro zaměstnance (viz obr. 1.1). Systém odměňování čelí výraznému nárůstu komplexnosti a hodnocení nových úhlů vztahu zaměstnanec – firma. [6,15]

Přehledný vývoj řízení odměňování a systému odměňování ukazuje obr. 1.1:

Od	K
Orientace na peněžní odměny a pobídky	Orientace na celkové odměny
Administrativně řízené mzdy	Ekonomická situace odrážející mzdy
Byrokratický systém mezd a platů	Flexibilní systém mezd a platů
Informace „shora dolů“	Komunikace a zapojování lidí
Odměňování podle výkonu/doba zaměstnaní	Odměňování podle přínosu, dovedností a znalostí
Mechanistický systém odměňování	Variabilní/organický systém odměňování
Izolované odměňování	Komplexní systém odměňování
Orientace na vnitřní spravedlnost v odměňování	Orientace na trh
Mnohastupňové struktury	Širokopásmové struktury

Obr. 1.1 Vývoj v oblasti odměňování

Upraveno podle: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, Praha, Grada Publishing, 2009. str.29 a ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Grada Publishing, 2002. str.563.

V současné době ve většině evropských zemí existuje souběžnost výše uvedených trendů v rámci politik odměňování. Zdůrazňujeme čtyři tendence:

- *celková odměna* obsahuje všechny typy odměn od nepřímých i přímých po vnitřní i vnější. Všechny stránky odměny, zejména základní mzda, pobídková odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako se sjednoceným celkem (viz obr. 1.2). Pojem celková odměna je hodnota všech odměn vyplacených v penězích a zaměstnaneckých výhod poskytnutých pracovníkům,

kteřé ve vzájemném spojení budou mít mnohem výraznější vliv na individuální a týmovou efektivnost. [1]

Transakční odměna	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná hodnota	Celková odměna
	Pobídková odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Vztahové odměny	Vzdělání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměna	
	Zkušenosti		

Obr. 1.2 Složky celkové odměny

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2009. str.42.

- *Harmonizace* znamená snižování rozdílů ve mzdových strukturách a v ostatních pracovních podmínkách mezi kategoriemi pracovníků, obvykle mezi manuálními a ostatními pracovníky. Znamená to uplatňovat stejné přístupy a kritéria u peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod u všech pracovníků. K harmonizaci dochází proto, že nelze, v dnešní době růstu techniky a technologií a tím tak nutně zvyšující se dovednosti dílenských pracovníků, obhájit rozdíly v postavení lidí ve stejné organizaci. Také zákony týkající se rovného odměňování eliminují rozdílnosti mezi manuálními a ostatními pracovníky. [1]
- *Flexibilita* je snaha o rozšíření variabilní části odměňování tak, aby co nejvíce mohla včas reagovat na ekonomické změny. Tento přístup se postupně zavádí v zhoršujících se podmínkách ekonomické situace jako tendence zavádět systematické redukce. Firmy se zároveň snaží využít volnosti v odměňování, která jim umožňuje co největší diferenciaci. Zvyšování základní mzdy je tedy čím dál více selektivní. Všeobecné hledání flexibility zvyšuje pružnost pracovních příležitostí a stále více se objevuje tendence ke svobodnějším strukturám odměňování. [6]
- *Komplexnost systému odměňování*, tzv. komplexní systémy jsou vypracovány tak, aby odpovídaly jak ekonomickým podmínkám, tak strategiím firem i požadavkům zaměstnanců. Prvky vedoucí ke komplexnosti systému jsou např. rozvoj variabilní části mezd, finanční participace na výsledcích firmy, rozvoj systému sociální péče atd. [6]

1.3 Stanovení hodnot prací a relací mezi nimi

1.3.1 Hodnocení práce

Hodnocení práce má pro řízení odměňování mimořádný význam. Poskytuje základnu pro to, aby peněžní odměna byla spravedlivá. Hlavním důvodem proč firmy zavádí systémy hodnocení práce je naplnit zásadu, že za stejnou práci má být stejná odměna.

Hodnocení práce představuje systematický proces definování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových relací a zabezpečení základny pro vytváření účinných mzdových stupňů a struktur pro snadnější zařazení pracovních míst/prací do těchto struktur a řízení zmíněných relací k zajištění spravedlivější mzdové struktury. Neurčuje úroveň peněžní odměny přímo, ale jako analytické nebo souhrnné prvky systému odměňování.

Hodnocení práce umožňuje tedy vytvořit rámec, který je oporou pro rozhodnutí o mzdách. Tato rozhodnutí ovlivňují následně úrovně mezd a mzdové tarifní struktury, které tvoří základnu systému odměňování.

Jeho účelem je: [1,2]

- poskytnout racionální základnu pro uplatňování spravedlivé mzdové struktury,
- pomáhat v řízení relací mezi pracemi,
- umožnit přijímat důsledná rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních.

1.3.1.1 Metody hodnocení práce

K hodnocení relativní hodnoty prací pro potřeby systému odměňování lze použít čtyři metody, jejichž cílem je seskupení prací do určité struktury. Tvoří je: [1,12]

- *metoda pořadí*: použitelná spíše v menších organizacích, kdy pracovní místa jsou seřazena na základě (subjektivního) hodnocení jejich relativní hodnoty pro organizaci,
- *kvalifikační (či katalogová) metoda*: pracovní místa jsou zařazena do předem vytvořených skupin lišících se úrovní svých nároků a významu pro organizaci,
- *bodová metoda*: relativní hodnota prací je určena relativním hodnocením na základě zvolených kritérií, tzv. placených faktorů pracovních míst,
- *vnitřní poměrování (benchmarking)*: rozhodujeme o tom, která z prací má nejvyšší hodnotu v organizaci tím, že dojde k porovnání všech možných vytvořených dvojic

prací, na jejichž základě jsou jim přiděleny body. Práce, jež dostala nejvíce bodů, je nejvíce hodnocena. Výhodou metody vnitřního poměrování je jednoduché, levné a snadno pochopitelné rozřazení hodnocených pracovních pozic.

1.3.2 Analýza tržních sazeb, tzv. „mzdová šetření“

Jedná se o důležitou složku efektivního řízení odměňování, která organizaci umožňuje přilákat a udržet si požadované pracovníky. Jde o systematické sledování údajů o výši peněžních odměn na vnějším trhu práce pomocí procesu analýzy tržních sazeb tzv. mzdových šetření.

Účelem mzdových šetření je zajistit konkurenceschopnost úrovně mezd, proto je nezbytné sledovat tržní sazby stejných prací.

Definice tržní sazby: „Analýza tržních sazeb je proces shromažďování a porovnávání údajů o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách nabízených u podobných pracovních míst v jiných organizacích a o podobě zvyšování mezd a platů, která se uplatňuje kdekoli mimo organizaci. Provádí se pomocí šetření, která zkoumají publikované údaje a shromažďují údaje z různých zdrojů.“²

Analýza tržních sazeb a výsledky šetření přináší potřebné informace a údaje, které jsou jedním ze základních klíčů rozhodnutí o výši mzdové sazby.

Cílem porovnávání je: [1]

- získat přesné a reprezentativní údaje týkající se základních mezd, prémie a zaměstnaneckých výhod,
- porovnávat stejné údaje z hlediska typu a významu práce a typu organizace,
- získat nejnovější informace,
- interpretovat údaje z hlediska situace a potřeb organizace,
- předkládat údaje takovým způsobem, který ukazuje na potřebné kroky.

Existují tyto zdroje informací: [1,2]

- publikovaná šetření,
- speciální šetření,
- klubová šetření,

² ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, Praha, Grada Publishing, 2009. str.197.

- inzeráty,
- on-line údaje o mzdách.

1.3.3 Mzdová diferenciacie

V literatuře se často uvádí mzdová diferenciacie též jako mzdová struktura, viz Armstrong [11]. Mzdová diferenciacie určuje rámec pro řízení základních odměn. Umožňuje tak organizaci stanovit, kam v rámci podnikové hierarchie zařadit jednotlivá pracovní místa, definovat úrovně peněžních odměn a vytvořit prostor pro jejich zvyšování. Pro zaměstnavatele poskytuje základnu pro řízení a kontrolu postupů v oblasti odměňování a zároveň poskytuje zaměstnancům informace o výši peněžní odměny a o možných kariérních postupech.

V podnicích se může vyskytovat pouze jedna mzdová struktura tzv. integrovaná mzdová struktura pro celou organizaci nebo mohou existovat různé struktury na různých úrovních, například jedna struktura pro specialisty, techniky a jiná pro manuální pracovníky. Účelem mzdových struktur je vytvořit logický rámec pro spravedlivou, slušnou a průhlednou politiku odměňování, pro efektivní řízení mzdových relací a pro proces monitorování. [2]

Kriteria mzdových diferenciací:

1. být v souladu s potřebami organizace a jejich pracovníků,
2. usnadňovat řízení mzdových relací,
3. být schopny se adaptovat na změny tržních sazeb,
4. usnadňovat flexibilitu ve vykonávání práce,
5. být srozumitelné, pochopitelné pro pracovníky,
6. sloužit k provádění kontroly mzdové politiky.

Mezi hlavní typy struktur řadíme tradiční stupňovité diferenciacie, širokopásmové diferenciacie, diferenciacie pro skupiny prací, mzdové bodové diferenciacie, diferenciacie pro manuální pracovníky. [2]

1.3.3.1 Stupňovité mzdové diferenciacie

Jsou tvořeny, jak ukazuje obr. 1.3, vzestupnou řadou stupňů práce, do nichž se na základě hodnocení práce zařazují práce zhruba stejné hodnoty. Každý stupeň má určité mzdové rozpětí. Maximum rozpětí se obvykle u těchto struktur pohybuje o 20 - 50% výš než

jeho minimum. Například 30% rozpětí by pokrývalo částku od 10 000 Kč do 13 000 Kč. Mzdové rozpětí lze také stanovit procentem od středu rozpětí, tedy pokud by středem rozpětí byla částka 10 000 Kč a šíře rozpětí opět 30% (85-115%), byla by maximální částka rozpětí 11 500 Kč a minimum 8 500 Kč měsíčně. Střed rozpětí, mnohdy nazýván jako referenční bod mzdového stupně, určuje cílovou sazbu v každém stupni a je sazbou pro plně schopného jedince. Odstupňovanost mezi mzdovými pásmy/rozpětími je vyjádřena procentuálně od středního bodu vyššího rozpětí k střednímu bodu nejbližšího nižšího rozpětí. Obvykle se pohybuje mezi 15 – 20%, někdy až 25%. Malá odstupňovanost znamená, že prostor pro přeřazení do vyššího stupně je omezený. Velká odstupňovanost znamená, že přeřazení do vyššího stupně nemusí odpovídat poměru přírůstku mzdy a přírůstku míry povinností a odpovědností. Mzdové rozpětí umožňuje tedy prostor pro zvýšení peněžní odměny.

Častým jevem stupňovitých mzdových diferenciací je překrývání mezi jednotlivými rozpětími. Výše překrytí se měří podílem určitého stupně, který je překryt stupněm přilehlým. Například je-li rozpětí nižšího stupně 8 000 – 11 000 Kč a přilehlého vyššího stupně 10 000 - 13 000 Kč, pak překrývání činí:

$$\frac{11\,000 - 10\,000}{11\,000 - 8\,000} = 33.3\% \quad (1.1)$$

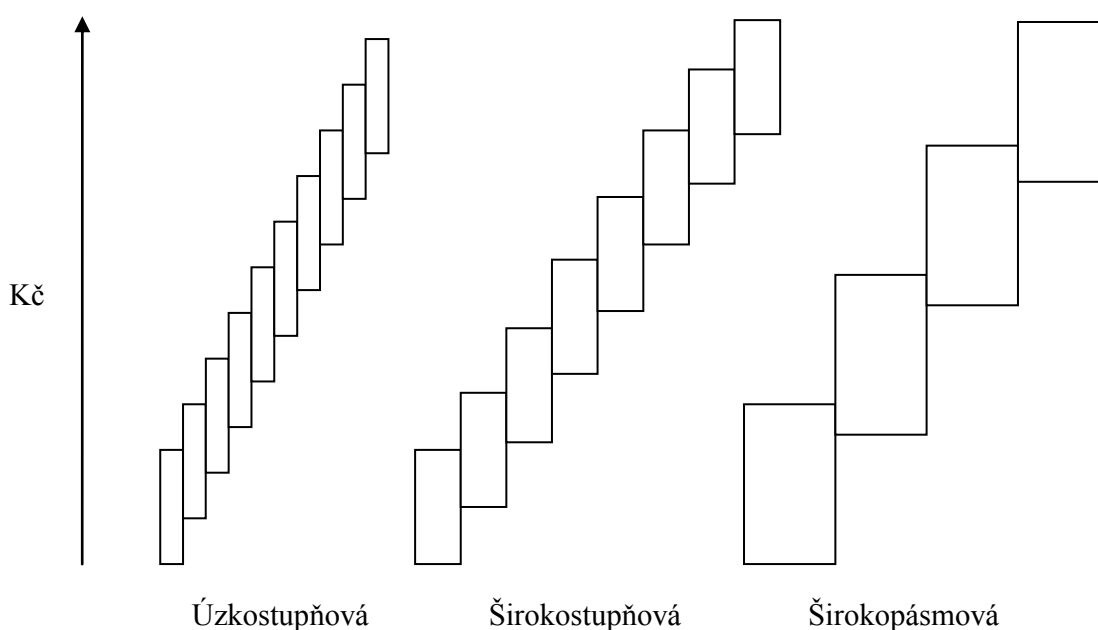
V tomto případě je diferenciacie mezi středními body sousedních stupňů více než 17%.

Můžeme rozlišit dva typy stupňovitých diferenciací: diferenciacie úzkých a širokých stupňů. V *úzkostupňových* diferenciích se obvykle nachází deset a více stupňů podle velikosti a potřeb organizace a mzdové rozpětí se pohybuje mezi 20 – 40%. Diferenciacie *širokých stupňů* mají spíše šest až devět stupňů s mzdovým rozpětím 40 – 50%. Výhody těchto struktur jsou jasně srozumitelné relace mezi odměnami, které managementu usnadňuje kontrolu. Obecně se uvádí, že širší struktury jsou snadněji říditelné, flexibilnější a zvyšují kontrolovatelnost pohybu do vyšších stupňů.

Stupňovité diferenciacie jsou stále nejtypičtějšími strukturami pro soukromý sektor, i když velké oblibě se dnes mají širokopásmové struktury. [2]

1.3.3.2 Širokopásmové diferenciace

Stupně a mzdová rozpětí jsou stanoveny stejně a řízeny stejným způsobem jako stupňovité mzdové diferenciace s výjimkou šíře mzdového rozpětí a počtů stupňů ve struktuře. Šířka pásma může být až 100%, i když nejčastěji se pohybuje mezi 50 – 80%. Strukturu tvoří pět nebo šest pásem. Pracovní pozice jsou do pásem řazeny na základě kombinace hodnocení práce a analýzy tržních sazeb, proto se zvýšena pozornost věnuje relacím na trhu práce. V širokých pásmech je možné řídit odměňování pružněji a odměňovat postranní rozvoj a dovednosti. Také vytváří plošší strukturu organizace. Proto budou pravděpodobněji zaváděny v organizacích, v nichž neexistují přílišné hierarchie v oblasti řízení ani v oblasti pracovního procesu. [1,2]



Obr. 1.3 Struktura úzkých stupňů, struktura širokých stupňů, širokopásmová struktura

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2009. str. 233.

1.3.3.3 Mzdové diferenciace pro dělnické/manuální pracovníky

Mzdové diferenciace pro manuální pracovníky se nejčastěji skládají z hodinových tarifních sazeb, vypláceny jsou pracovníkům, kteří pracují v dílnách, kde pracovní pozice zahrnují především manuální dovednosti a úkoly. Tato struktura se nemusí nijak lišit od výše uvedených mzdových diferenciací. Bude opět obsahovat mzdové difference mezi pracemi, které jsou odrazem skutečných rozdílů v pracovních pozicích, úkolech a dovednostech a jsou ovlivněny tlaky lokálního trhu práce.

Mzdová struktura podniku bude v tomto případě konstruována v zásadě pro odměňování dělnických pracovníků. Základem její tvorby budou ohodnocené nároky a význam jednotlivých pracovních pozic utříděny do určitého počtu stupňů. Stupně budou vytvořeny užším rozpětím tarifních pásem. [2]

1.4 Složky systému odměňování

1. Pevná mzda.
2. Pohyblivé složky mzdy.
3. Zaměstnanecké výhody.
4. Nepeněžní odměny.

1. Fixní odměňování, tzv. „pevná mzda“

Fixním odměňováním se rozumí základní nebo „neměnnou“ část odměny. Stanovení základní mzdy zahrnuje definování a ohodnocení pracovního místa, specifické dovednosti, znalosti, pracovní chování zaměstnanců, ustanovení odpovídajících mzdových struktur, které jsou požadovány pro výkon práce na daném pracovním místě. Pevná mzda je tedy tvořena sazbou nebo tarifem za určitou práci. Do fixní mzdy se započítávají i všechny dohody o úpravě základní mzdy.

Složkami fixní mzdy jsou: [9]

- základní plat,
- odměna odrážející zásluhy,
- příplatky vyplývající z kolektivních výsledků,
- odměna odrážející inflaci,
- odměna odrážející funkční postup,
- odměna za dosažení určité úrovně schopností,
- příplatky stanovené zákonem,
- mzdové zvýhodnění,

Výchozími determinanty fixní peněžní odměny jsou pak:

- rozpětí mzdových stupňů,
- úroveň mzdy na trhu práce,
- definované úrovně schopností,
- body za hodnocení práce.

2. Variabilní odměňování tzv. „pohyblivá složka mzdy“

Variabilní odměňování se týká té peněžní složky celkové odměny, která je přidávána k fixní složce a „mění“ se v souvislosti s dosažením určitých cílů, výkonu nebo výsledků. Smyslem programů variabilního odměňování je svázat odměňování s podnikovými cíli a pracovní výkon s podnikovou strategií za účelem zvýšení pracovní motivovanosti zaměstnanců.

Do této kategorie odměňování patří: [9]

- individuální pobídkové programy,
- kolektivní, skupinové či týmové podnikové pobídkové programy,
- podíl na zisku, pobídkové odměny za zvýšení produktivity,
- provize z prodeje.

Poměr hodnoty funkce a hodnoty výsledku práce a pracovního chování, tzn. variabilní složka mzdy, je závislá na hodnocení výsledku a chování, která je většinou vyjádřena v procentech z pevného mzdového tarifu.

Mzdová praxe v Evropě uvádí poměr těchto složek podle jednotlivých kategorií pracovníků (viz obr. 1.4), které byly zjištěny mzdovým průzkumem jako průměrné pro skupiny:

Kategorie pracovníků	Dolní kvartil ³	Medián ⁴	Horní kvartil ⁵
Top management	20%	25%	40%
Middle management	12%	20%	30%
First-Level management	8%	12%	15%
Funkce v obchodních útvarech	13%	20%	30%
Funkce ve výrobě	8%	11%	15%
Ostatní funkce	8%	11%	15%

Obr. 1.4 Podíl pohyblivé složky pro jednotlivé kategorie

Zdroj: KLEIBL, J.; HÜTTLOVÁ, E.; DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha, Vysoká škola ekonomická, 1998. str.50.

³ Dolní kvartil: odděluje 25% nejnižších hodnot statistického souboru „variabilní složky“ od 75% zbývajících vzorku

⁴ Medián: prostřední hodnota, která rozděluje statistického souboru „variabilní složku“ mzdy na dvě stejné četné poloviny

⁵ Horní kvartil: odděluje 75% nejnižších hodnot statistického souboru „variabilní složky“ od 75% zbývajících vzorku

Velikost pohyblivé složky mzdy je podmíněna:

- volbou cíle mzdové politiky podniku,
- možností pracovníka ovlivnit výsledek práce,
- měřitelností výsledku,
- jednáním zainteresovaných lidí,
- ekonomičností, hospodárností.

3. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které podnik zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci, a zpravidla nejsou vázány na výkon pracovníka. Chce-li organizace, aby zaměstnanecké výhody měly motivační účinek, měla by se zajímat, které výhody pracovníci preferují. Těchto výhod má organizace velké množství, např.: [5]

- životní, úrazové pojištění,
- penzijní připojištění,
- služební vozy,
- služební byt,
- dovolená navíc,
- příspěvky na dovolenou,
- příspěvky na dítě,
- poskytování výrobků,
- akcie, opce.

4. Nepeněžní odměny

- vzdělání, školení, pracovní pobyty,
- uznání,
- kariérní růst,
- pochvala.

Význam jednotlivých složek celkové odměny zaměstnance závisí nejen na podmínkách a cílech organizace, ale také na pozici, kterou v ní zaměstnanec zastává. V závislosti na ní je zaměstnanec odměňován. Závisí především na hodnocení významu

a náročnosti jeho pracovního místa (složka 1.), jeho osobních schopnostech a jeho individuálního výkonu, případně výkonu jeho pracovní skupiny (složka 2.).

Výpočet mzdy

Pro výpočet jednotlivých složek mzdy musí být u většiny metod stanoven jejich ekvivalent v peněžních jednotkách. Individuální mzda je souhrnem hodnoty jednotlivých mzdových složek (viz Obr. 1.5).

Složka mzdy	Možné způsoby výpočtu
Pevná složka	Pevná mzda stanovena mzdovou sazbou nebo tarifem za hodnotu práce
Variabilní složka	V % mzdového tarifu/sazby (pevným poměrem např. 70/30 nebo 80/20)
Mimořádné okolnosti	V % mzdového tarifu pevné mzdy (např. 5%) V % mzdového tarifu variabilní složky (např. 10%)
Vliv pracovního trhu	Rozdíl mezi očekávanou a skutečnou mzdou

Obr. 1.5 Výpočet mzdových složek

Zdroj: KLEIBL, J.; HÜTTLOVÁ, E.; DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha, Vysoká škola ekonomická, 1998. str.51.

Pevná mzda

Hodnocení pracovní pozice, která se provede bez ohledu na individuální výsledek práce. Hodnocení je jednorázové při vytváření systému a případně při změnách či úpravách. Hodnocení provádí většinou hodnotící skupina a musí sloužit k porovnání všech pracovních pozic podniku. Stanoví náročnosti práce, kvalifikační stupně jednotlivých prací, který navazuje na tarifní systém mzdové struktury. Pevná mzda tvoří 70 – 80 % celkové mzdy.

Variabilní složka

Oceňuje výsledky práce a pracovní chování, tedy výrazné aspekty plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Jde o plnění stanovených kritérií např. výkon, kvalita. Pohyblivá složka by měla tvořit 20 – 30 % mzdy, pokud má působit jako stimulační faktor. Provádí se periodicky nadřízeným pracovníkem a slouží k porovnání pracovníků.

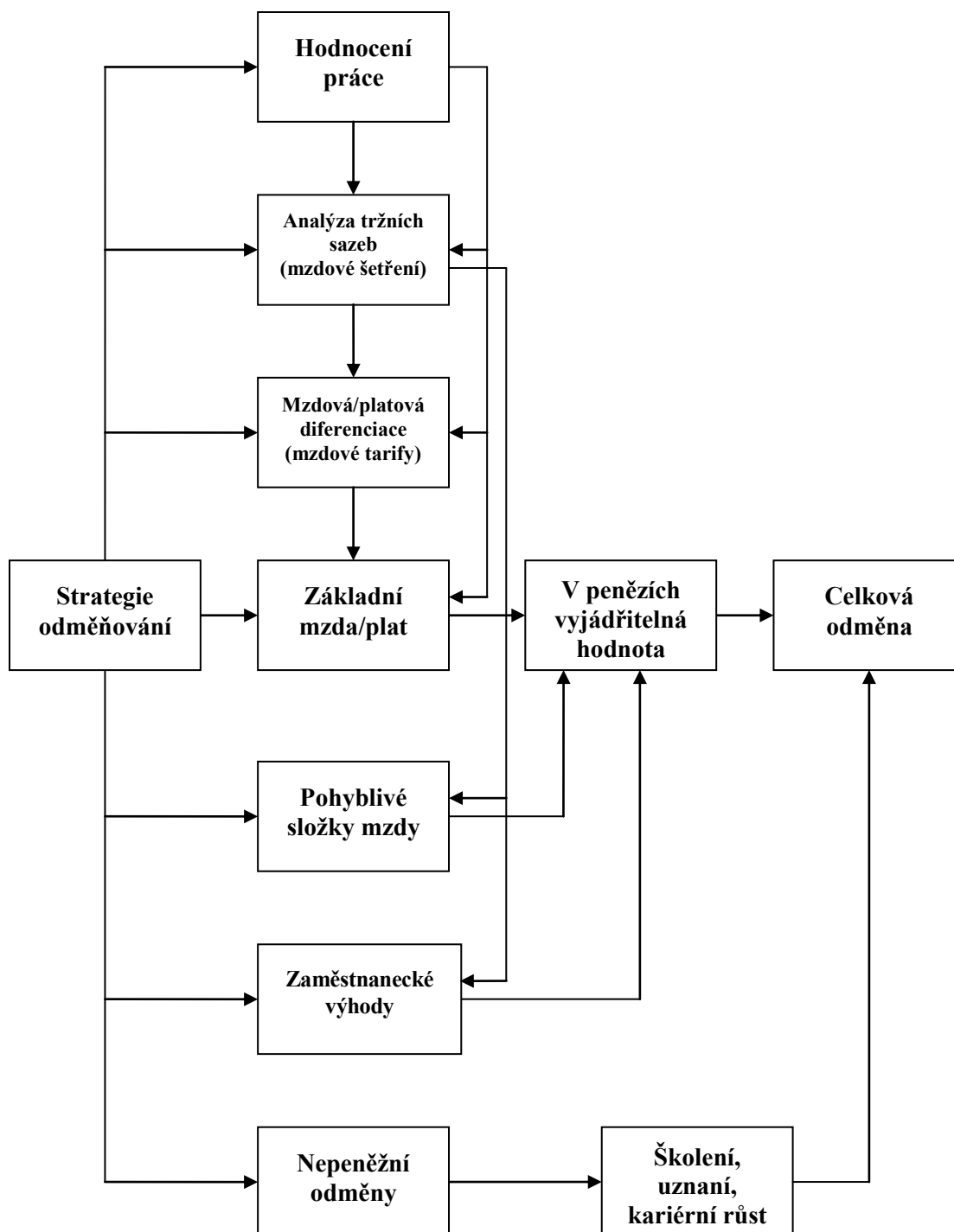
Zvláštní příplatky

Stanoveny podle zákona, dohody, smluv a zvyklostí. Zohledňuje mimořádné pracovní podmínky, výkony, věk, sociální situace pracovníka aj. V literatuře se uvádí maximální podíl 15%.

Tržní vlivy

Zohledňují krátkodobé výkyvy v nabídce a poptávce pro určité profese. Kvantifikace odchylek nabídky a poptávky se udává rozdílem očekávané mzdy určené mzdovým systémem podniku a mzdové úrovně stejných funkcí a pozic na trhu práce v okolí podniku. [3]

Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby ukazuje obr. 1.6



Obr. 1.6 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy

Upraveno podle: ARMSTRONG, M.: *Odměňování pracovníků*. Praha, Grada Publishing, 2009. str.24.

1.5 Mzdové formy

Podstatným úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky za vykonanou práci. Mzdových forem a jejich variant existuje poměrně hodně a je možné je třídit podle různých hledisek. Konkrétní výše mzdy je tedy závislá na výkonu, pracovním nasazení, chování a dále na schopnosti, dovednosti a znalosti každého zaměstnance.

Lze definovat následující základní mzdové formy: [5]

- časová mzda a plat,
- úkolová mzda,
- podílová mzda,
- smíšená mzda,
- provizní mzda,
- smluvní mzda,
- mzda za očekávané pracovní výsledky.

V případě dílenských pracovníků jsou výhradně využívány pouze časová a úkolová mzda.

1.5.1 Časová mzda/plat

Časová mzda nebo plat je efektivní tam, kde je obtížné stanovit množství a kvalitu práce nebo kde vzniká nepravidelný výkon pracovní činnosti a je žádoucí zaměřit pozornost pracovníka na jiné aspekty než na vysoký výkon. Časovou mzdu zpravidla dělíme na hodinovou, týdenní či měsíční. Časové mzdy a platy jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou, a to pro její jednoduchost a administrativní nenáročnost. Výhodou takovéto mzdy pro zaměstnance je srozumitelnost a vytváření jistoty stabilního výdělků. Nevýhodou časové mzdy je její nedostatečný pobídkový účinek, který limituje prostor motivace pracovníků. [5]

Výhody:

- jednoduchý systém,
- snadné určení výše mzdy,
- vede ke stabilizaci zaměstnanců.

Nevýhody:

- nemotivuje zaměstnance k vyšším výkonům
- nevýhodné pro lidi, kteří často mění zaměstnání.

1.5.2 Úkolová mzda

Je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. To znamená, že mzda jedince je tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a sazby/odměny za jednotku práce. Při uplatňování úkolové mzdy je nutné zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly kontrolovatelné, aby výkon byl z pohledu zaměstnance ovlivnitelný, patřičně organizačně zajištěn a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost jedince při dosahování vyššího výkonu. [5]

Výhody:

- vede zaměstnance k vyššímu výkonu,
- zaměstnanci vidí svou produktivitu práce a mohou tak ovlivnit efektivitu organizace.

Nevýhody:

- mohou vznikat rozpory při normování práce,
- málo motivující.

1.5.3 Smíšená mzda

Základní variantou smíšené mzdy dělnických pracovníků je kombinace časové mzdy s úkolovou, tzv. *smíšená mzda úkolová* – mzdový tarif se rozdělí na dvě části: časovou a úkolovou. Dělicí poměr se stanoví zejména z rozboru míry kolísání plnitelnosti norem vlivem objektivních, na výkonu zaměstnance nezávislých faktorů. [4]

Výhody:

- zaměstnanec je odměněn za přesně stanovený výkon,
- zaměstnanec není závislý pouze na jedné formě mezd.

Nevýhody:

- časově velmi náročná a složitá na kalkulaci odměny/mzdy.

1.6 Řízení odměňování u dílenských pracovníků

V části 1.5 Mzdové formy je uveden výčet všech základním mzdových forem, které jsou běžné pro odměňování pracovníků na různých pozicích v podnikové hierarchii. Nyní stanovíme kriteria a faktory, která ovlivňují odměňování dílenských pracovníků.

System odměňování dílenských pracovníků se zpravidla liší třemi způsoby: 1) používáním časové sazby jako základ odměny, 2) používání specifických sazeb pro jednotlivá pracovní místa, 3) používání pobídkových systémů. [2]

Hlavními faktory odměňování dílenských pracovníků jsou: [2]

1. Systém vyjednávání

Mzdy dělníků/pracovníků jsou obvykle ovlivňovány kolektivními smlouvami, které stanovují sazby pro konkrétní pracovní místa. Cílem odborových představitelů je vyjednat s managementem to, co považují za rozumnou výši mezd, která je nabídnuta pracovníkům jako náhrada za odvedenou práci.

2. Tlak tržních sazeb na lokálním trhu práce

Dílenští pracovníci jsou obvykle získáváni na lokálním trhu práce, kde zákon poptávky a nabídky může mít značný vliv na mzdové sazby pro jednotlivá pracovní místa. Vzhledem k tomu, že na lokálním trhu existují snadno dostupné informace o mzdových sazbách, je v zájmu zaměstnavatele i zaměstnance se touto skutečností řídit a upravovat podle potřeb.

3. Využívané technologie

Využívání nových technologií v dílenských prostorech v podobě počítačových zařízení, mnohdy snižuje poptávku po manuálních pracovnících a zvyšuje nabídku po technicky a odborných dovednostech. To je jeden z faktorů, který musí vést k harmonizaci odměňování dílenských a odborných pozic.

Časové sazby

Časové sazby, známé jako denní sazby, práce za denní mzdu nebo hodinové sazby, nabízejí dílenským pracovníkům předem stanovené sazby za skutečně vykonanou práci. K základním sazbám se pak dále obvykle vyplácejí příplatky za práci přesčas, za nepřetržitý provoz, za noční práci, za pohotovost, za nepříznivé pracovní prostředí atd. Časové sazby jsou obvykle zaváděny tehdy, když je nevhodné nebo nemožné odměňovat podle výsledků.

Z hlediska dílenských pracovníků je výhodou časových sazeb to, že jsou předvídatelné a nemusí se dohadovat s lidmi, kteří stanovují sazby, o výši výdělku. Podstatnou nevýhodou je ale motivační pobídkovost mzdy. Vhodnou eliminací nepřímé pobídkovosti je modifikace

časových sazeb uplatněním tzv. vysokých denních sazeb nebo mzdy s měřeným denním výkonem - v dnešní době méně obvyklý.

Průmyslové podniky většinou dávají přednost *vysokým denním sazbám*. Manuální pracovníci dostávají nějakou vysokou základní sazbu a k tomu odměnu za výkon, která obvykle představuje peněžní bonus nebo je zahrnuta do základu mzdy. Tato odměna je vyplacena na základě splnění kritérií jako je kvalita, flexibilita, plnění úkolů, přispění k týmové práci atd. Procentní ohodnocení odměny se obvykle pohybuje mezi 5 – 10%. [2]

1.6.1 Pobídkové mzdové formy

Používají se vzhledem k tomu, že některé mzdové formy, např. časová, mají nedostatečný pobídkový účinek. Je tedy žádoucí k množství variant mzdových forem efektivně doplňovat formy pobídkové mzdy. Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek ke mzdě nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu. Pobídkové formy tedy posilují odměnu za účelem zviditelnit ji a tím pracovníky motivovat. Podnikové pobídky mohou být tříděny do různých hledisek, nejčastěji však podle jejich užití např.:

- individuální,
- skupinové,
- podnikové.

Aby byl pobídkový systém efektivní je potřeba splnit dva požadavky:

Postup a metody používané k hodnocení výkonu pracovníka – má-li pobídkový systém optimálně fungovat, musí být formy odměny založeny na výkonu a výkon musí být spravedlivě hodnocen v porovnání s ostatními výkony.

Pobídkové formy musí být přísně založeny na výkonu – to znamená, že zaměstnanci musí věřit, že existuje vztah mezi tím, co dělají a tím, co za to dostanou. Je třeba, aby si zaměstnanci uvědomili vztah mezi jejich výkonem a následujícími odměnami.

Oba tyto požadavky by měli být založeny na komunikaci mezi vedoucím a zaměstnancem. Existuje celá řada pobídkových mzdových forem. Zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy. Ve většině případů slouží ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti základních mezd nebo platů. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon. Mohou být jednorázové či periodicky se opakující. Mezi oblíbené a preferované formy patří:

Prémie – kritéria vyplácení prémie jsou dány předem ve vztahu se splněním daného ukazatele. Jsou především závislé na množství odvedené práce, kvalitě, úsporách, využívání zdrojů, splnění termínů apod. Prémie bývají zpravidla poskytovány k časové nebo úkolové mzdě, ale lze je poskytnout i v případě ostatních základních mzdových forem. Vyskytují se ve dvou podobách:

- jednorázová prémie,
- periodicky se opakující prémie.

Prémie jsou v praxi zpravidla tvořeny dvěma a více složkami, tzv. *několikasložkové odměňování*. Nejčastěji je mzda tvořena základní a výkonnostní složkou. Jejich poměr by měl být stanoven tak, aby odpovídal potřebám firmy, charakteru vykonávané činnosti a aby motivoval zaměstnance k lepším výkonům. Neexistuje žádný recept na to, jak tento poměr mezi složkami nastavit. Prémie se tedy převážně váží na množství odvedené práce, kvalitu, využívání zdrojů, splnění termínu apod.

Jednorázová prémie (mimořádná odměna) je odměna poskytovaná za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování.

Periodicky se opakující prémie (výkonové odměny) jsou tvořeny odměnami závislými na dosažení či překročení předem stanovených cílů či výkonových ukazatelů, motivujících zaměstnance k vyšším výsledkům. Mohou být jak individuální tak skupinové. Stimulační účinnost prémie pozitivně ovlivňuje, když jsou předem stanoveny zásady prémiování, tzn. vymezení:

- okruhu prémiovaných zaměstnanců,
- ukazatelů prémiování, tj. na kterých je prémie závislá,
- prémiové základny, tj. z čeho se prémie počítá,
- prémiové sazby,
- průběhu prémiování, tj. jaká je míra závislosti výše prémie,
- na ukazateli prémiování,
- období prémiování,
- rozdělování kolektivní prémie,
- období účinnosti prémiování.

Osobní ohodnocení – používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Jeho velikost je dána určitým procentem základního platu.

Odměny:

- odměny podle dovednosti,
- výkonnostní odměny,
- odměna za úsporu času,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- podíl na výsledcích hospodaření organizace,
- zaměstnanecké akcie,
- jubilejní odměny,

Bonusy - jsou vypláceny nad rámec premii, např. za výborné splnění pracovního úkolu, dosažení vysoké úrovně pracovního výkonu nad rámec stanovených cílů apod.

Příplatky – jsou to dodatkové formy odměňování a podle zákona jsou rozděleny na povinné a nepovinné příplatky (za práci přesčas, za práci v sobotu a v neděli, za pracovní pohotovost, za zastupování).

Z pohledu teorie je nutné si uvědomit, že všechny výše uvedené pobídkové formy, pohyblivé složky mzdy, zaměstnanecké výhody nebo nepeněžní odměny mají stimulační účinek, který může pozitivně ovlivnit motivaci zaměstnanců, ale také dosahování vyšší kvality odvedené práce nebo zvýšení pracovního výkonu.

1.6.2 Pobídkové systémy pro dílenské pracovníky

Systém pobídek dělníků je založen na vztahu k počtu odvedených kusů nebo času potřebného k vykonání určitého množství práce.

Hlavními typy systému pro jednotlivce podle Armstrong [1] jsou úkolová mzda, systém normování práce, mzda s měřeným denním výkonem a odměna podle výkonu. Alternativou k individuálním systémům jsou systémy týmových bonusů nebo celopodnikové systémy. V praxi je však obtížné dosáhnout přímého dohledu, který většina pobídkových systémů vyžaduje. Proto je často *odměna podle výkonu* obhajována jako jediná prakticky využitelná forma.

Kriteria efektivity, která vedou k motivování pracovníků v dílnách k vynakládání většího úsilí jsou dle Armstronga [1]:

- jasná, pochopitelná vazba mezi úsilím a odměnou,
- hodnota odměny v porovnání s úsilím stojí za to,
- odměny těsně následují po vynaložení úsilí,
- je zabezpečena poctivost systému,
- jedinec je schopen ovlivnit úroveň svého úsilí.

Hlavním důvodem pobídkových systémů je prostá představa o tom, že lidé budou motivováni penězi a budou tak pracovat pilněji. Víra v uplatňování systému podle výkonu pro dílenské pracovníky bezpochyby nese celou řadu výhod, proto je jejich realizace zcela pochopitelná. Existují však názory, že pobídkový systém nese i řadu nevýhod. Ty spočívají v tom, že systém může být: *byt nespravedlivý* v tom smyslu, že výdělky mohou kolísat bez zavinění jedince např. nedostatkem práce, *být neefektivní* v tom, že zaměstnanci mají vlastní představy, kolik si chtějí vydělat nebo jak tvrdě chtějí pracovat, *vést k tomu že, vedoucí budou utíkat od svých odpovědností*, mistři mohou spoléhat na pobídkový systém a nezajišťovat si zpětnou vazbu svých podřízených, *způsobovat spory*, částečně nebo špatně odůvodněné důvody nižších odměn bude vyvolávat konflikt, *nízká kvalita práce*, tedy koncentrace na výstup, na množství může vést k zanedbání kvality, *vést ke špatné týmové práci*, individuální pobídkové systémy už ve své podstatě nepodporují týmové úsilí.

1.7 Řízení rozpočtů a odpovědnost za systému odměňování

Mzdový rozpočet je podmíněn stanovením činností, které určují počty potřebných pracovníků, a mzdových sazeb, podle nichž budou pracovníci během roku odměňováni. Roční rozpočet bude tedy upravován podle odhadů počtu zaměstnanců, podle úprav mzdových nákladů, změn mzdových struktur a prognóz nákladů na zaměstnanecké výhody. Základní rozpočet je stanoven jako celek podniku a v rámci celkové soustavy je upravován pro jednotlivé útvary. Rozpočtová střediska musí zajistit, aby politika odměňování byla realizována v rámci daného rozpočtu.

Jednotlivé i všeobecné mzdové úpravy vycházejí z objemů prostředků, které si podnik může dovolit vyplatit na základě příjmů, zisku a mzdových nákladů, z politiky podniku v oblasti vývoje odměň.

Hodnocení systému odměňování je prověřováno a sledováno pravidelně personálním útvarem např. pomocí *srovnávací analýzy*. Srovnávací analýza měří ve stupňové mzdové struktuře poměr mezi skutečnými a předpokládanými mzdovými sazbami. Jako hodnota mzdové politiky se používá střed nebo referenční bod mzdového rozpětí. Analýza srovnání naznačuje, jaká opatření je potřeba přijmout ke zpomalení nebo zrychlení přírůstku mzdy.

$$\frac{\text{skutečná mzdová sazba}}{\text{střední/referenční bod rozpětí}} \times 100 \quad (1.2)$$

Výsledný index 100 % znamená, že skutečná mzda a mzda organizace jsou totožné. Ukazatelé, které jsou vyšší nebo nižší než 100%, znamenají, že mzda je nad, případně pod cílovou sazbou vyplývající z mzdové politiky. Následné mzdové úpravy jsou v tomto případě provedeny buď všeobecně nebo individuálně. Všeobecnými úpravami rozumíme plošné zvyšování mzdových sazeb jako reakci na tržní vlivy či zvýšení životních nákladů. K individuální úpravě dojde na základě zvýšení výkonu nebo zvýšení schopností, dovedností. [1]

Odpovědnost a komunikace

Odpovědnost za rozhodování o mzdách je v poslední době přenášena na liniové manažery, zejména pak rozhodnutí týkající se individuálních mzdových úprav. Je však žádoucí manažery řádně instruovat o své odpovědnosti, mzdové politice organizace a zásadách, které je potřeba dodržovat při mzdových úpravách. Samotný systém odměňování musí oznamovat pracovníkům dvě sdělení: takto vás hodnotíme, a za to vám zaplatíme. Je tedy nutné informovat pracovníky kolektivně o politice a praxi odměňování a individuálně o tom, jaký má tato politika dopad konkrétně na ně. [1]

1.8 Mzda podle Zákoníku práce

Mzda podle Zákoníku práce znamená odměnu za práci zaměstnanců v tzv. podnikatelské sféře. Mzda je peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty, tj. naturální odměna, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci. Mzdu v širším smyslu považujeme za odměnu za práci v obecné rovině. V užším smyslu slova se používá k označení odměny za práci konanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele. Je tedy nejčastější odměnou a zdrojem příjmů fyzických osob. [7]

Při stanovení mzdy musí zaměstnavatel respektovat pravidlo, že za stejnou práci a za práci stejné hodnoty přísluší stejná mzda. Zabraňuje se tím diskriminaci žen, ale též nerovnosti v odměňování obecně. Mzda dílenských pracovníků se sjednává především v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě nebo jiné smlouvě, případně ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. [7]

V současné době se odměňování v podnikatelské sféře řídí především těmito obecně závaznými právními předpisy:

1. mzdové poměry zaměstnanců jsou od 1.ledna 2007 komplexně upraveny Zákoníkem práce 262/2006 Sb., a dále prováděcími předpisy k zákoníku práce
2. Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, a změna 249/2007 o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí

1.8.1 Minimální mzda

Zákoník práce 262/2006 Sb. § 111 definuje minimální mzdu jako nejnižší přístupnou výši odměny za práci v pracovně právním vztahu. Vyplácená mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Zaručuje zaměstnancům, tedy bez ohledu na hospodaření zaměstnavatele, utváření mezd nebo na výkonnostních kritériích hodnocení práce, obdržet mzdu ve výši minimální mzdy stanovené vládou. [10]

Podnikatel má široký prostor pro vytvoření a realizaci vlastní mzdové politiky. Prakticky je omezen pouze svou ekonomickou situací a únosností vynaložených mzdových nákladů a dodržováním ustanovení Zákoníků práce a jeho prováděcích předpisů.

Je v kompetenci zaměstnavatele, zda bude u zaměstnanců uplatňovat hodinovou nebo měsíční mzdu, zda zaměstnanci budou mít jen pevnou mzdu nebo mzda bude složena z pevné části mzdy doplněna o pohyblivou složkou mzdy atd.

1.9 Shrnutí teoretické části

Soubor zásad, kterými se politika odměňování v podniku řídí a ovlivňuje odměňování lidí, musí být optimálně navržen a důsledně dodržován. Aby systém odměňování byl

efektivní, bude kladen důraz na plnění následujících zásad a úkolů v části 1.2.2 Úkoly systému odměňování.

Zásady úspěšného a efektivního systému odměňování:

1. Zajistit stabilitu systému tak, aby rozdíly v odměně za práci odpovídali rozdílům v požadavcích práce a zajistili tak vnitřní podnikovou spravedlnost.
2. Stejná odměna za stejnou práci. Jestliže dvě pracovní místa mají stejné požadavky na práci, musí být odměna stejná bez ohledu na to, kdo je na pracovní pozici zařazen. To však nebude platit, pokud mzdové rozpětí umožňuje jedinci v daném rozpětí dosahovat rozdílné odměny za základě svého pracovního výkonu.
3. Úroveň mezd by se neměla odlišovat od úrovně vyskytující se ve společnosti, tedy na trhu práce nebo v daném odvětví.
4. K rozpoznání rozdílů v pracovní výkonnosti či schopnostech jednotlivých jedinců by měly být použity stejné nástroje hodnocení.
5. Určení minimální a maximální úrovně peněžní odměny s následnou implementací do základních relací mezi jednotlivé úrovně peněžních odměn.
6. Analýza mzdových nákladů pro růst resp. pokles odměn v následujících obdobích s ohledem na hospodářské možnosti podniku a situaci na trhu práce.
7. Zajištění motivačních faktorů odměňování.
8. Zapojení zaměstnanců do preparace systému tak, aby systém získal jejich podporu a důvěru.
9. Informovanost zaměstnanců o postupech používaných k stanovení mzdových odměn a tarifů a pravidlech jejich uplatňování.
10. Dodržování zákonů, dohod s odbory, respektování lidských práv a zásad slušnosti a spravedlnosti při odměňování pracovníků.

1.9.1 Podmínky efektivního systému odměňování

Systém musí být:

- ekonomický (hospodárný),
- srozumitelný,
- jednoduchý a spravedlivý,
- transparentní,

- etický,
- motivační.

1.9.2 Praktické zásady odměňování dílenských profesí

Odměňování na základě hodnocení pracovních míst⁶

Odměňování založené zcela či převážně na hodnocení pracovních míst (hodnocení prací) funguje nejlépe v podnicích, kde:

- převládá stálá technologie,
- náplň pracovních míst se nemění,
- zaměstnanci nemusejí za sebe často zaskakovat,
- pracovní místa vyžadují značné zaškolení,
- fluktuace je relativně nízká a nepředstavuje vážný problém,
- zaměstnanci mohou v průběhu času v organizaci hierarchicky postupovat,
- pracovní místa v daném odvětví jsou značně standardizována.

Systém odměňování založený převážně na hodnocení nároků a významu jednotlivých prací je relativně jednoduchý. Své uplatnění tradičně nachází především v průmyslových podnicích se standardizovanou hromadnou výrobou, méně vhodný je v oblasti služeb a u vyšších pracovních míst. K jeho nevýhodám patří, že hodnocení prací může být subjektivní a nepružné a může znevýhodňovat některé druhy pracovních míst.

Pravidla jejich efektivnosti mzdových forem⁷

Mzdová forma je určitým souhrnem zásad a metod, která musí zajistit „spravedlivý“ převod výsledků práce do mzdy za práci. K prosazení těchto zásad musí navrhovatelé a realizátoři systému odměňování práce respektovat několik pravidel, jejichž dodržování rozhoduje o efektivnosti mzdové formy a mzdy vůbec.

Pojem mzdová forma není správné zužovat pouze na jistý funkční vztah závislosti velikosti mzdy na efektu práce.

Použití každé mzdové formy by mělo být takové, aby:

⁶ URBAN, J. Praktické zásady odměňování. *Moderní řízení* 9/2005. str. 71-73.

⁷ HAJNÝ, J. Mzdové formy (Pravidla jejich efektivnosti). *Moderní řízení* 12/2002. str. 28.

- odměna za práci byla stanovena v souladu se skutečnou výkonností, kvalitou a hospodárností práce,
- mzdové náklady a tím i celkové náklady na kalkulační jednici měly tendenci klesat,
- mzda žádaným způsobem ovlivnila pracovní motivaci, iniciativu a zájem pracovníka na dlouhodobé prosperitě podniku.

Implementace těchto zásad do podnikové praxe vyžaduje dodržet určitá pravidla pro odměňování, která lze shrnout následovně:

1. Mezi osobním přínosem pracovníka a měřitelným výsledkem práce musí být přímá závislost.
2. Stanovení mzdy musí být jednoduché, snadno technicky proveditelné, aby každý pracovník porozuměl tvorbě mzdy a mohl si ji sám vypočítat.
3. Mzdová forma musí vycházet ze spolehlivé normativní základny.
4. Mzdová pobídka působí účinně, není-li omezena maximálně dosažitelná částka mzdy limitem. Účinnost mzdy je však negativně ovlivněna, jakmile lze dosáhnout vysokých mezd bez vynaložení příslušného pracovního úsilí.
5. Stimulačně působivá je pouze taková mzdová forma, která není orientována na úsporný typ rozvoje výrobního organismu. Maximální meziroční přírůstky nominálních mezd nedovolují přesvědčit zaměstnance, že jejich odměny za práci jsou adekvátní zvýšené produktivitě práce a vyšší kvalitě odvedených výrobků.
6. Zavádění pobídkových mzdových forem má přispívat ke snížení výrobních nákladů na jednotku produkce a umožnit pokles cen výrobků a služeb.
7. Pobídkové mzdy by měly být založeny na jednoduché evidenci.
8. Hodnocení účinnosti mzdových pobídek k práci má být závislé na všech druzích kontrol, tj. na kontrole množství, jakosti, nákladů apod.
9. Pobídkové mzdy vykazují účinnost při odměňování jednotlivce nebo menší pracovní skupiny (do 15 lidí).
10. Zavádění a hodnocení působivosti pobídkové mzdy by mělo být předmětem zájmu nejen pracovníků útvarů práce a mezd, ale všech řídicích pracovníků.
11. Při použití pobídkové mzdy by měly být dodrženy zásady, podle nichž byla určitá mzdová forma vytvořena.
12. Pobídková mzda může být přiznána a vyplácena pouze za podmínky, že vyráběné výrobky jsou kvalitní.

1.10 Analytické ukazatele pro praktickou část

Průměrná hrubá měsíční mzda byla vypočtena takto:

1.
$$\frac{\text{Celková mzdové náklady (Kč)}}{\text{Počet zaměstnanců}} = \text{Objem mzdových prostředků na jednoho zaměstnance (Kč)}$$
2.
$$\frac{\text{Objem mzdových prostředků na jednoho zaměstnance (Kč)}}{12} = \text{Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)}$$

Pro výpočet produktivity byly použity vzorce:

1.
$$\text{Rentabilita mzdy} = \frac{\text{Zisk po zdanění (Kč)}}{\text{Celkové mzdové}} \times 100$$
2.
$$\text{PP}_{\text{ph}} = \frac{\text{Přidaná hodnota (Kč)}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

PP_{ph}...produktivita práce z přidané hodnoty

3.
$$\text{PP}_v = \frac{\text{Výnosy celkem (Kč)}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

PP_v ...produktivita práce z výnosu

Statistické vzorce:

1. Geometrický průměr
$$\bar{x}_G = \sqrt[n]{x_1 \times x_2 \times \dots \times x_n} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n x_i}$$

X_i tempa růstu

Praktická část

2.1 Materiál

Materiál pro analýzu systému odměňování dělnických zaměstnanců byl získán po dohodě se společností XYZ s.r.o. Vzhledem k tomu, že firma si přála na základě poskytnutých materiálů, aby v práci nebyl uveden její přesný název firmy, byl proto zvolen pracovní název XYZ s.r.o. Interní informace podniku byly získány zprostředkovaně přes personalistu podniku. Dále ze Mzdového předpisu pro rok 2009, jeho příloh a dodatků, kolektivní smlouvy a dalších doplňkových interních dokumentů společnosti. Informačními zdroji pro zpracování praktické části diplomové práce jsou také literární zdroje, studijní materiály – přednášky, údaje z ČSÚ.

Hodnocení odměňování vychází z evidovaného počtu pracovníků, celkových mzdových nákladů za sledované období 2005 – 2009. Firemní výkonnost je zjištěna z rozborů hospodaření společnosti XYZ s.r.o za období 2005 až 2009 včetně.

2.2 Charakteristika vybrané organizace

2.2.1 Obecná charakteristika

2.2.1.1 Historie a vývoj

Společnost XYZ, s.r.o. vznikla v roce 1992, a to na základě výsledků privatizace akciové společnosti. Z původního podniku vzniklo 14 firem. Jednou z nich byla společnost XYZ s.r.o. Společnost začala podnikat v oboru nástrojařské výroby, jejíž základy se datují od roku 1949. Od roku 1992 začala nová historie nástrojárny jako samostatné soukromé firmy. Začal i její dynamický rozvoj, který se stává trvalým prvkem firmy.

V roce 1995 byla vybudována lisovna plastů, nejdříve pouze za účelem zkoušení a vzorkování forem, postupně také pro sériové lisování. Rozšíření počtu vstřikovacích lisů, požadavky technologie a zákazníků byly důvodem vybudování nové lisovny, ve které byl zahájen provoz v roce 2001.

Strategie firmy je tvořena její vizí, posláním, aplikační strategií a cíli jednotlivých organizačních celků (útvarů a úseků). Jednotlivé části strategie jsou rozpracovány ve

vnitropodnikových dokumentech. Za základní část strategie firmy je považována její vize, která je vyjádřena ambiciózním sloganem: „*Být uznávaným a vyhledávaným výrobcem precizních nástrojů a plastových výlisků s nejkratšími dodacími lhůtami na světovém trhu.*“

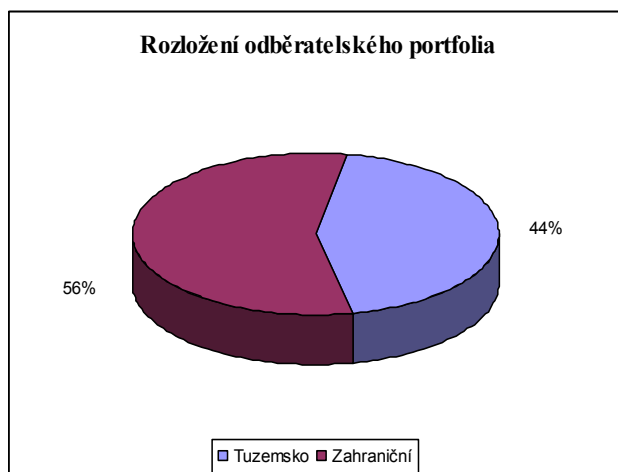
2.2.1.2 Současnost

V současné době společnost zaměstnává 265 zaměstnanců. Výrobní program je tvořen nástrojařskou výrobou a výrobou lisování plastů. Společnost staví na kvalitě a kvalifikaci zaměstnanců. Mezi své hlavní hodnoty společnost řadí potřeby zákazníka, zaměstnance, své produkty, tradice a ekologii. Dlouhodobým cílem je schopnost čelit globální konkurenci, budování svého postavení na trhu automobilového, elektrotechnického a spotřebního průmyslu a vytvoření trvale dobrých podmínek pro smysluplnou práci svých zaměstnanců a dosahování a zajišťování trvalé perspektivy společnosti.

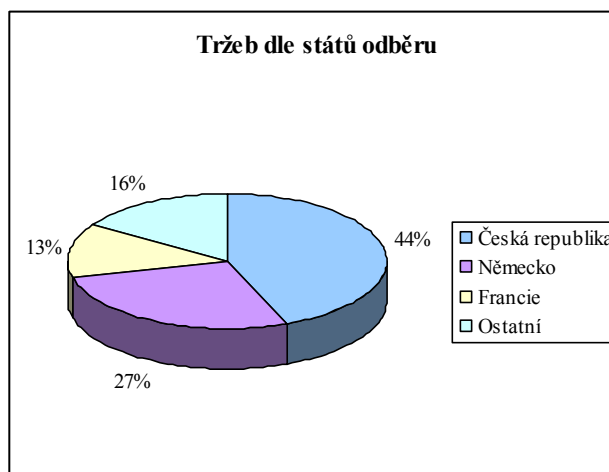
Předmět podnikání

- stavba strojů s mechanickým pohonem,
- výroba zboží z plastů,
- obchodní činnost,
- nástrojařství,
- kovoobráběčství,
- zámečnictví,
- projektování elektrických zařízení,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- výroba, instalace a opravy elektrických zařízení,
- montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí.

V roce 2004 byla zahájena rekonstrukce výroby plastových výlisků a dokončena v roce 2005, kdy byla zahájena velkosériová výroba lisovaných plastů. V této oblasti je firma zaměřena především na země Evropské unie. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří SIEMENS VDO Automotive Česká republika, s.r.o, SCHNEIDER ELECTRIC INDUSTRIES SAS z Francie nebo německý BRAUN. Z organizačního hlediska je firma tvořena ekonomicky samostatně hodnotitelnými profitcentry – nástrojárnou a lisovnou plastů. Na úrovni obou těchto profit center je zajišťována výrobní činnost.



Obr. 2.1 Graf Odběratelské portfolio



Obr. 2.2 Graf Tržby podle států

Certifikace

Jedná se o dynamicky se rozvíjející firmu s šedesátiletou tradicí, moderním strojním parkem a špičkovým lidským potenciálem. Společnost XYZ, s.r.o. má vybudovaný certifikovaný systém řízení jakosti dle certifikátu ISO 9001, řízení dle certifikace systémů managementu jakosti dodavatelů do automobilového průmyslu ISO/TS 16949 a systém řízení enviromentálního managementu dle ISO 14001.

V březnu 2003 získala firma prestižní ocenění "Subdodavatel roku" v kategorii "Strojírenství", když se umístila na třetím místě v České republice. Ocenění uděluje vládní agentura Czechinvest pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky.

2.3 Vybrané ukazatele a charakteristiky společnosti XYZ, s.r.o.

2.3.1 Vybrané ekonomické údaje

Vybrané ekonomické údaje o společnosti XYZ, s.r.o a o průměrném počtu zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce Tab. 2.1: Přehled vybraných ekonomických ukazatelů a průměrný počet zaměstnanců za období 2005 až 2009.

Ukazatel	Jednotka	Rok				
		2005	2006	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	osoby	297	286	298	289	244
Tržby z provozní činnosti	tis. Kč	240 284	267 029	290 397	285 591	208 243
Mzdové náklady	tis. Kč	61 833	65 766	69 274	71 707	59 621
Výnosy celkem	tis. Kč	254 205	282 529	306 589	307 105	222 354
Náklady celkem	tis. Kč	252 080	274 602	314 264	317 310	227 481
Přidaná hodnota	tis. Kč	85 938	91 080	101 537	100 482	83 223
Hospodářský výsledek	tis. Kč	2 125	7 927	-7 675	-10 205	-5 137

Tab. 2.1 Přehled vybraných ekonomických ukazatelů a průměrný počet zaměstnanců

Tabulka Tab. 2.1 je sumarizací výkonnostních ukazatelů v období 2005 až 2009. Špatná nálada na evropských trzích od roku 2007, vzniklá hypoteční krizí v USA, měla recesní dopad na firmu v letech 2007 až 2009. Firma v těchto letech vykazovala ztrátový hospodářský výsledek. Hlavním faktorem těchto výsledků je vytvořené zákaznické portfolio, které je z velké části zaměřeno na automobilový průmysl a dále pak na elektrotechnický průmysl. Silný dopad na firmu měla ekonomická a hospodářská krize v roce 2009, kdy došlo k propuštění 45 pracovníků, což logicky vedlo k poklesu všech ekonomických ukazatelů (viz Tab. 2.1). Rok 2006 byl rokem ekonomicky nejúspěšnějším ve sledovaném období 2005 – 2009. Předmětem práce není analýza výkonnosti firmy, proto je hodnocení omezeno na příčiny vzniku zhoršujících se hospodářských výsledků.

V oblasti systému odměňování sledujeme nárůst celkových mzdových prostředků (viz Tab. 2.2), který je spojován s růstem produktivity z výnosu a také s růstem produktivity z přidané hodnoty na jednoho pracovníka (viz Tab. 2.3). Celkový objem mzdových nákladů tvoří v průměru 23,9 % celkových nákladů společnosti XYZ, s.r.o. Mzdové náklady jsou nejvyšší v roce 2008 v hodnotě 71 707 tis. Kč. Minima dosahují v roce 2009 v částce 59 621

tis. Kč. Propuštěním 45 pracovníků zaznamenáváme pokles celkových mzdových nákladů o 12 086 tis Kč.

Ukazatel	Jednotka	Rok				
		2005	2006	2007	2008	2009
Celkový objem mzdových nákladů	tis. Kč	61 833	65 766	69 274	71 707	59 621
Objem mzdových prostředků na zaměstnance	tis. Kč	208,2	230,0	232,5	248,1	244,3
Produktivita práce z výnosu	tis. Kč/prac.	855,9	987,9	1028,8	1062,6	911,3
Průměrná měsíční mzda	Kč	17 349	19 163	19 372	20 677	20 362
Meziroční nárůst	%		10,5	1,1	6,7	-1,5

Tab. 2.2 Vývoj průměrné mzdy podniku

Průměrná hrubá měsíční mzda dosáhla v roce 2005 úrovně 17 349 Kč. Následný trend růstu průměrné hrubé měsíční mzdy byl v dalších letech vyšší o 10,5 %, 1,1 %, 6,7 % a tento růst byl v roce 2009 zastaven, kde došlo k poklesu o 1,5 % na hodnotu 20 363 Kč. Podobný vývoj vykazuje i produktivita práce z výnosů, kde růst v roce 2008 je na hodnotě 1062,6 tis. Kč na jednoho pracovníka zastaven a v roce 2009 dochází k poklesu o 151,4 tis. Kč tj. pokles o 14,2 %.

Růst průměrných měsíčních mezd je ovlivněn růstem produktivity práce z přidané hodnoty (viz Tab. 2.3) s meziročními nárůsty 10,1 %, 7 %, 2,0 % a v posledním roce sledovaného období opět poklesem o 1,9 procentního bodu. Příčinou poklesu byla opět ekonomická a hospodářská krize.

Ukazatel	Jednotka	Rok				
		2005	2006	2007	2008	2009
Přidaná hodnota	tis. Kč	85 938	91 080	101 537	100 482	83 223
Rentabilita mezd	%	1,6	8,8	-11,1	-14,2	-8,6
Produktivita práce z PH	tis. Kč/prac.	289,4	318,5	340,7	347,7	341,1
růst PPph	%		10,1	7,0	2,0	-1,9

Tab. 2.3 Produktivita práce

Rentabilitu mezd (viz Tab. 2.3) ve vazbě na produktivitu práce určuje vývoj objemu celkových mezd, které vypovídají o intenzitě využití pracovní síly pro tvorbu zisku. V případě

firmy jí budeme spíše interpretovat jako vývojový trend systému odměňování práce, protože zvyšování mzdových nákladů ani růst produktivity práce při daném počtu zaměstnanců nepřináší očekávaný kladný zisk.

2.3.2 Průměrný počet zaměstnanců XYZ, s.r.o.

Následující tabulka Tab. 2.4 uvádí vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2005 až 2009. Počet zaměstnanců je rozdělen pro srovnání na THP a dělnické zaměstnance (D).

Ukazatel	Jednotka	Rok				
		2005	2006	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	osoby	297	286	298	289	244
z toho - THP	osoby	102	98	98	94	79
- dělníci	osoby	195	188	200	195	165
Podíl THP	%	34,3	34,3	32,9	32,5	32,4
Podíl dělníci	%	65,7	65,7	67,1	67,5	67,6
Poměr dělníci:THP	osoby	1,91	1,92	2,04	2,07	2,09

Tab. 2.4 Průměrný počet zaměstnanců (2005 – 2009)

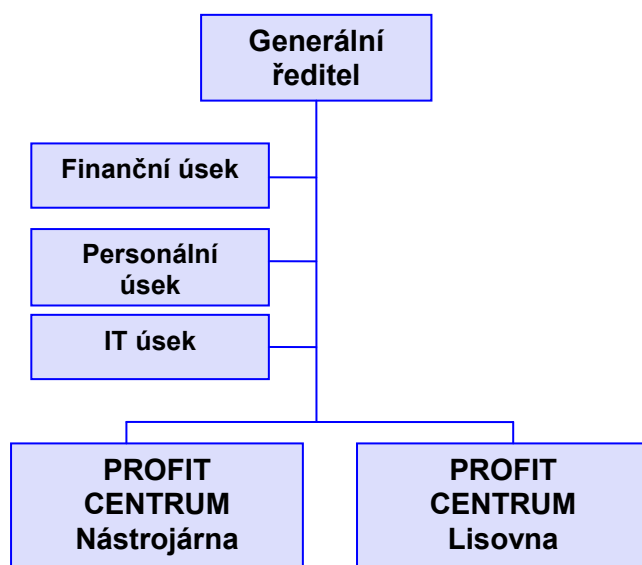
Celkový průměrný počet zaměstnanců v jednotlivých letech vychází z potřeb podniku pro zajištění plánů práce a podnikových cílů. V roce 2009 došlo k prudkému poklesu zaměstnanců na 244 z důvodu ekonomické a hospodářské krize. Podíl THP je ve sledovaném období relativně stálý s velmi nízkým poklesem. Pokles THP do roku 2009 je o 0,9% oproti roku 2005. Podíl dělnických zaměstnanců na celkovém průměrném počtu zaměstnanců je opět relativně stabilní s variabilitou od 65,7% do 67,6% v roce 2009. Poslední údaj viz Tab. 2.4 uvádí poměr dělníků na THP, tzn. kolik připadá na jednoho THP dělnických pracovníků. Rozpětí řízení je v tomto případě dáno 1,91 až 2,09 podřízeného na jednoho vedoucího pracovníka resp. technicko hospodářského pracovníka.

2.3.3 Organizační a řídicí uspořádání

Metody a formy řízení obchodní společnosti jsou založeny na obecných principech, které vyplývají z charakteristických rysů řízení společnosti s ručením omezeným.

Organizační uspořádání firmy vychází z činnosti dvou výrobních provozů, které jsou v organizační struktuře vymezeny jako profit centra (profit centrum nástrojárna a profit centrum lisovna) a centrálně zajišťovaných činností (ekonomika, personalistika a informační

technologie). V současné podobě organizačního uspořádání není součástí centrálně zajišťovaných činností útvar strategického marketingu. Profit centra jako vnitřně samostatné organizační jednotky tvoří navenek vzájemně propojený celek. Toto propojení poskytuje oboustranně řadu provozních a ekonomických výhod, možnost nabízet zákazníkům kompletní služby tj. konstrukci, výrobu, optimalizaci forem, výrobu zkušebních výlisků, sériovou výrobu výlisků z plastů, montáž plastových a kovových dílů, údržbu a opravy výrobních forem.



Obr. 2.3 Základní organizační struktura

2.4 Popis současného systému odměňování dělnických pracovníků firmy XYZ, s.r.o

2.4.1 Obecná ustanovení pro odměňování zaměstnanců firmy XYZ, s.r.o

Odměňování dělnických pracovníků je prováděno podle Mzdového předpisu firmy XYZ, s.r.o. a jeho příloh a dodatků platného od 1.1.2006. Tento Mzdový předpis upravuje zásady pro odměňování za vykonanou práci, mzdové složky, druhy mezd a podmínky jejich uplatňování a ostatní náležitosti týkající se odměňování ve společnosti. Zaměstnanci se podle rozsahu vykonávaných pracovních činností, jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, pracovních schopností a pracovní způsobilosti zařazují do příslušných dělnických kategorií podle Katalogu prací jako dodatek Mzdového předpisu. Popis prémie složky vychází z obecných ustanovení Mzdového předpisu a dále je doplněn o údaje dodatkového dokumentu tj. Prémiového řádu.

Zaměstnanec dělnické pracovní činnosti se zařazuje do tarifních tříd na základě druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě převážně podle vykonávaných pracovních činností.

Mzdové úpravy a výše mzdových hodinových sazeb jsou ustanoveny v Kolektivní smlouvě společnosti, která je včetně všech výše uvedených dokumentů k dispozici nahlédnutí na personálním úseku. Kolektivní smlouva je každoročně aktualizována především v oblasti odměňování.

2.4.2 Základní formy mzdy a jejich uplatňování

A) Pro odměňování dělnických profesí zaměstnanců se využívá jako forma základní mzdy - *časová mzda hodinová*. Odměňování časovou mzdou je dáno součinem odpracovaných hodin a základního hodinového mzdového tarifu tarifního stupně podle sjednaného druhu práce.

Ve společnosti jsou uplatňovány dále následující mzdové složky pro odměňování dělnických profesí:

B) Prémie

- prémie měsíční,
- prémie průtoková.

C) Odměny

- odměny z fondu vedoucího,
- odměny při významných životních jubileích, odměny při pracovních jubileích,
- odměna za pracovní pohotovost.

D) Zvláštní příplatky

- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci ve svátek,
- příplatek za směnnost,
- příplatek za práci v noci,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli,
- příplatek za nepřetržitý provoz.

ad A) Výše mzdových tarifů dělnických profesí odměňovaných časovou mzdou platné od 1.1.2009:

Tarifní stupeň	Min. hodinový tarif v Kč
1	49,0
2	51,5
3	55,5
4	62,5
5	73,0
6	86,0
7	100,0

Tab. 2.5 Minimální hodinové sazby v Kč

Zdroj: Mzdový předpis firmy XYZ, s.r.o.

K jednotlivým profesím je přiřazen jeden, případně dva tarifní stupně podle Katalogů prací. Stupnice hodinových mzdových sazeb je platná pro dvousměnný provoz 38,75 hodiny/týdně a třisměnný provoz 37,50 hodiny/týdně.

ad B) Prémie

Popis je proveden z dokumentu pro prémiování zaměstnanců tj. Prémiového řádu, který je součástí Mzdového předpisu jako dodatkový dokument.

Prémie je složka mzdy, která je uplatňována u všech zaměstnanců společnosti a je vázána na výsledky práce jako pobídková forma mzdy.

Měsíční prémie představuje individuální prémii zaměstnance v návaznosti na plnění jeho osobních cílů (prémiových ukazatelů).

Průtoková prémie představuje zainteresovanost všech zaměstnanců na skutečně dosahovaných ekonomických výsledcích jednotlivých provozů (profit centrech) a firmy jako celku. Jde tedy o formu prémie kolektivní. Podstatou této prémie je dosahování ekonomických výsledků na principu přírůstku kategorie průtoku, což je upravená hodnota tržeb o přímý materiál a kooperace.

1. Základní členění prémie

a) *individuální prémie se uplatňuje*

u všech pracovníků na základě předem, písemně, stanovených prémiových ukazatelů a úkolů,

b) *kolektivní prémie se může uplatnit*

u pracovníků, jimž jsou určeny ukazatele vyjadřující činnosti nebo výsledky příslušného útvaru nebo oddělení a kteří podle příkazů a pokynů vedoucích plní uložené úkoly, jimiž zabezpečují plnění úkolů útvarů nebo oddělení a nebyla jim stanovena individuální prémie,

c) *jednorázová prémie se může uplatnit*

u všech pracovníků na základě předem písemně stanovených úkolů,

2. Způsob stanovení prémie

- a) Prémiové podmínky jsou pro jednotlivé zaměstnance odvozovány od pracovní činnosti a výsledků práce. Stanovení prémiových ukazatelů vychází především z toho, co je podstatou vykonávané činnosti a co je požadovaným výstupem dané činnosti nebo profese.
- b) Prémiové podmínky jsou pro jednotlivé pracovní kolektivy stejně tak, odvozovány od pracovního zaměření a výsledků práce kolektivu.
- c) Vedoucím se stanoví ukazatele podle pracovní náplně a odpovědnosti za jimi řízené útvary případně způsobem osobních úkolů. Ukazatele mohou vyjadřovat celkové výsledky práce vyššího nebo navazujícího organizačního celku nebo výsledky celé společnosti.
- d) Příslušní vedoucí navrhnu zaměstnance ve svém okruhu pro jednotlivé prémiové ukazatele tak, aby v souhrnu zabezpečily plnění požadavků organizačního útvaru, pracoviště nebo činnosti shodně s pracovními úkoly a odpovědností za tyto úkoly.
- e) Pro každý prémiovaný kolektiv nebo jednotlivého zaměstnance jsou konkrétní podmínky jeho prémiování stanoveny na „prémiovém listě“ (viz PŘÍLOHA č.1).
- f) Není-li konkretizace možná stanoví se ukazatele shodně s ukazateli příslušného vedoucího.

3. Stanovení ukazatelů

- a) měřitelné – u kterých se jednoznačně určí a sleduje procento plnění nebo dosažení číselného výsledku (úspora, výkonnost, výtěžnost, přínos, přírůstek...),
- b) hodnotitelné – u kterých je plnění sledováno podle předem stanovených pravidel a kde dosažený výsledek je povinen příslušný vedoucí zhodnotit ve stupních např.:
 - splněn,
 - dílčí výhrady k plnění,
 - nesplněn.

Zhodnocení a kontrolu splnění ukazatelů provádí přímý nadřízený a potvrzuje příslušný vedoucí.

4. Prémiovou základnu určuje zaměstnavatel, která může být:

- skutečně dosažená tarifní mzda prémiového kolektivu nebo jednotlivce za prémiové období,
- plánovaná tarifní mzda prémiového kolektivu nebo jednotlivce za prémiové období.

5. Základní sazba prémie se stanoví: A) procentem z prémievé základny.
B) pevnou /absolutní/ částkou odvozenou z prémievé základny

Pravidla základní sazby

- stanoví se diferencovaně podle náročnosti úkolů, ekonomického přínosu práce a významu organizační jednotky, útvaru, kolektivu a jednotlivce. Celková úroveň základních sazeb a prémie z nich vycházející nesmí překročit předpokládané mzdové prostředky vyčleněné na prémie v rámci organizační jednotky.
- stanovenou základní sazbu prémie je možno v průběhu roku měnit (zvýšit nebo snížit) na základě vývoje čerpání předpokládaných mzdových prostředků, a to s platností na konkrétně určené prémieové období.

6. Období prémiování

Prémie za plnění pracovní cílů – měsíčně

Prémie za plnění ekonomických cílů – ročně

5. Období účinnosti prémiování

Výslednou částku měsíčních prémie pro jednotlivce nebo kolektiv v rozsahu jednoho čtvrtletí lze čerpat v průběhu celého čtvrtletí.

Vzhledem k tomu, že ze strany společnosti nebyli uvolněny údaje a číselné podklady o objemu vyplacených prémie není možné provést analýzu nákladovosti prémie, a vyhodnotit tak její ekonomičnost v daném podniku.

ad C) Odměny

- Fond vedoucího

Uplatnění této mzdové kategorie je ponecháno na zvážení a rozhodnutí příslušného ředitele a vedoucího úseku. To tedy znamená, že se tato kategorie jednotně nezavádí pro všechny útvary společnosti. Fond vedoucího je vhodné uplatňovat pro větší pracovní kolektivy – kterými jsou především výrobní (dělnické), případně technické kolektivy.

Fond vedoucího je stanoven ve výši 2% ke mzdové základně. Procento fondu vedoucího je vztahováno ke skutečně vykázané mzdové základně předcházejícího měsíce daného útvaru, kterou tvoří mzdový tarif, měsíční prémie a osobní ohodnocení.

Výši fondu vedoucího měsíčně přiděluje (stanovuje) jednotlivým vedoucím příslušný vedoucí úseku. Současně vedoucí úseku dbá o informovanost svých vedoucích o zůstatku FV v rámci celého úseku.

- Odměny při významných životních a pracovních jubileích

Jako ocenění dlouhodobých výsledků práce může zaměstnavatel, umožní-li to jeho hospodářská situace, poskytnout zaměstnancům odměny u příležitosti pracovních a životních výročí:

1. u výročí trvání pracovního poměru ve firmě nejméně:

5 let	1.500,- Kč
10 let	2.000,- Kč
15 let	2.500,- Kč
20 let	3.000,- Kč
25 let	3.500,- Kč
30 let	4.000,- Kč
35 let	4.500,- Kč
40 let	5.000,- Kč

2. u příležitosti jubilea 50 let věku se vyplácí odměna ve výši 3.000,- Kč,
3. u příležitosti prvního odchodu do starobního důchodu se vyplácí odměna ve výši 3.000,- Kč,

4. u příležitosti prvního odchodu na plný invalidní důchod:

do 30-ti let věku	1.000,- Kč
do 40-ti let věku	1.500,- Kč
do 50-ti let věku	2.000,- Kč
nad 50 let věku	3.000,- Kč

Podmínkou pro poskytnutí odměn podle bodu 2) je trvání pracovního poměru k podniku a jeho právním předchůdcům nejméně 3 roky do konce kalendářního měsíce, v němž odměna přísluší.

- *Odměna za pracovní pohotovost*

Za dobu pracovní pohotovosti [§ 78 odst. 1 písm. h) a § 95 Zákoníku práce] přísluší zaměstnanci odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, není-li sjednáno v kolektivní smlouvě jinak.

ad D) Zvláštní příplatky

- *příplatek za práci přesčas*

Práce přesčas je práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby a konaná mimo rámec rozvrhu pracovních směn. U zaměstnanců s kratší pracovní dobou je prací přesčas práce přesahující stanovenou týdenní pracovní dobu. Těmto zaměstnancům nelze práci přesčas nařídit.

1. Za dobu přesčasové práce přísluší zaměstnancům k dosažené mzdě příplatek **25%** průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu vykonané práce.
2. Za dobu přesčasové práce v sobotu, v neděli přísluší zaměstnancům k dosažené mzdě příplatek **35%** průměrného výdělku, v noci přísluší příplatek **30%** pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu konané.
3. Práce přesčas je ve společnosti nežádoucím jevem. Celkový rozsah práce přesčas nesmí činit v průměru více než 8 hodin týdně v období, které může činit nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích. Jen kolektivní smlouva může vymezit toto období nejvýše na 52 týdnů po

sobě jdoucích. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni organizovat práci tak, aby byl vykazován co nejmenší počet hodin práce přesčas.

- *příplatek za práci ve svátek*

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu vykonané práce ve svátek s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku. V případě, že se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnou na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě místo poskytnutí náhradního volna, přísluší zaměstnanci příplatek ve výši **100%** průměrného výdělku.

- *příplatek za směnnost*

Za práci v odpolední směně přísluší zaměstnanci příplatek ve výši **3,20 Kč** za odpracovanou hodinu. Za práci v odpolední směně se považuje práce konaná mezi 14.00 – 22.00 hodinou.

- *příplatek za práci v noci*

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci příplatek ve výši **10%** průměrného výdělku, minimálně však ve výši **7,- Kč** za odpracovanou hodinu. Za práci v noci se považuje práce konaná mezi 22.00 – 6.00 hodinou.

- *příplatek za práci v sobotu a v neděli*

Za práci v sobotu a neděli přísluší příplatek ve výši **10 %** průměrného výdělku.

- *příplatek za nepřetržitý provoz*

Za práci v nepřetržitém provozu přísluší příplatek ve výši **12,- Kč** za každou odpracovanou hodinu.

2.4.3 Zařazování dělnických profesí do tarifní stupnice

Stávající podmínky mzdového předpisu předepisují tvořit tzv. Katalog prací pro každou profesi a povolání v rámci celého 7-mi stupňového tarifního modelu.

Vzhledem k tomu, že se na úrovni jednotlivých vedoucích firmy a středisek nepodařilo (pasivní přístup a vnímaná nepotřebnost) vytvořit podnikový katalog prací, není tato podmínka v intencích pravidel naplněna.

Za těchto podmínek bylo v předmětné oblasti přijat postup, definovat (vymezit) **tzv. pracovní ideál** (výkonový standard), který by měl stanovenou mzdovou relaci.

Při zjištění tohoto stavu bude předmětem řešení v návrhu řešení.

2.4.4 Srovnání mzdových hodinových sazeb s konkurencí

Srovnání vnitřních mzdových sazeb se sazby na lokálním trhu tzn. analýza konkurenčního prostředí za pomoci metody mzdového šetření je předpokladem důsledné práce personálního útvaru, jak určovat výši mzdových sazeb. Je jedním z úspěchů, jak efektivně určit výši odměn zaměstnanců a flexibilně reagovat na změny a tlaky vnějšího okolí podniku v oblasti odměňování.

Pro srovnání hodinových mzdových sazeb bylo tedy v zájmu objektivit relevantního srovnání vybrat odpovídající konkurenční podnik v odvětví lisování plastů. Konkrétně ve srovnání budou hodnoceny sazby společnosti XYZ, s.r.o. a společnosti Lisování plastů s.r.o., kterou lze považovat za přímého konkurenta v dané oblasti a odvětví.

Pro srovnání hodinových mzdových sazeb byly údaje převedeny pro vizuální přehlednost do tabulky Tab. 2.6. Uvedené mzdové sazby jsou součástí kolektivní smlouvy v obou zkoumaných společnostech pro rok 2009 platných od 1. ledna 2009. U tarifní stupnice společnosti Lisovna plastů s.r.o. je mezistupňový nárůst relativně vyrovnaný. Podle geometrického průměru je rovnoměrný mezistupňový nárůst 8,6%. Naopak u tarifní stupnice společnosti XYZ, s.r.o. při rovnoměrném mezistupňovém nárůstu 12,6 % vykazuje diferenciaci rostoucí charakter, na základě čehož můžeme danou situaci vyhodnotit tak, že rozdílnost mezi jednotlivými stupni do jisté míry více odpovídá zásadě ohodnocení pracovní pozice na základě růstu náročnosti práce, odpovědností či schopností.

Firma XYZ, s.r.o.				Lisovna plastů s.r.o.			
Tarifní stupeň	Min. hodinový tarif v Kč	Diferenciace (Kč)	Mzdový koeficient	Tarifní stupeň	Hodinový tarif v Kč	Diferenciace (Kč)	Mzdový koeficient
1	49,00		1,000	1	50,00		1,00
2	51,50	2,50	1,051	2	53,00	3,00	1,06
3	55,50	4,00	1,133	3	58,00	5,00	1,16
4	62,50	7,00	1,276	4	64,00	6,00	1,28
5	73,00	10,50	1,490	5	71,00	7,00	1,42
6	86,00	13,00	1,755	6	77,00	6,00	1,54
7	100,00	14,00	2,041	7	83,00	6,00	1,66
				8	90,00	7,00	1,80

Tab. 2.6 Srovnání tarifních sazeb firmy XYZ, s.r.o a firmy Lisovna plastů s.r.o

Z tabulky je na první pohled patrný rozdíl v množství tarifních stupňů jednotlivých podniků a tedy i počtu hodinových sazeb. Firma XYZ, s.r.o, která je předmětem analýzy práce, má 7-mi stupňový tarifní systém a konkurenční společnost Lisovna plastů s.r.o. má 8-mi stupňový systém. Lze konstatovat, že hodinové tarify konkurenční společnosti jsou ve stupních 1 - 4 vyšší než u analyzovaného podniku. Rozdíly se pohybují v rozmezí od 1 Kč až 2,5 Kč za hodinu. Tento faktor může ovlivňovat rozhodování potencionálních pracovníků, přičemž máme na mysli hlavně zaměstnance z řad manuálních či pomocných dělníků. U tarifních stupňů 5 a výše je situace opačná, lepší mzdové podmínky nabízí firma XYZ, s.r.o., což dokazuje i hodnota hodinového tarifu v posledním stupni u porovnání firem. Firma XYZ, s.r.o. nabízí minimálně 100 Kč/h, kdežto společnost Lisovna plastů s.r.o. 90 Kč/h. Do těchto stupňů zpravidla zahrnujeme kategorie dělníků s požadovaným vzděláním, odbornými znalostmi či zkoušky nebo například praxí. Je tedy otázkou priorit jednotlivých podniků, na které kategorie zaměstnanců chtějí působit svým systémem odměn či výši hodinových tarifů.

2.5 Analýza mzdového systému společnosti XYZ, s.r.o

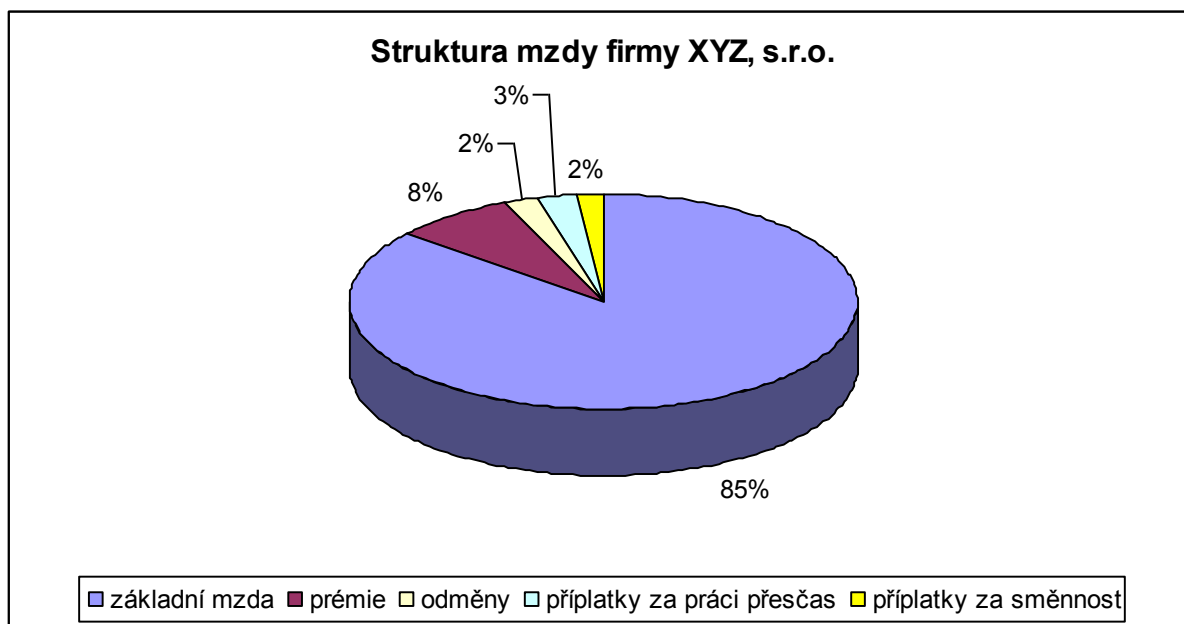
2.5.1 Analýza pobídkové formy mzdy společnosti XYZ, s.r.o

V podmínkách společnosti XYZ je mzda dělnických pracovníků standardně tvořena tarifní částí mzdy (pevná část) a prémiovou částí (pohyblivá část mzdy, prémie v % nebo v Kč/hod) a příplatky, ať zákonnými nebo jinými příplatky.

Realitou dnešní doby je, že většina výrobních dělníků v České republice nedosahuje ani průměrného platu. Tento fakt dokazuje i kapitola 2.5.2.1 Vývoj a srovnání průměrné mzdy. Proto je hlavní motivací dělnických pracovníků drtivě většině pouze peněžní složka. Vedoucí tedy dělníky nejčastěji motivují pomocí pohyblivé složky mzdy zpravidla prémie. Častým nešvarem většiny podniků je využívání prémie jako nástroj pro trestání nepřizpůsobivých pracovníků, než jako stimulační faktor pro dosahování podnikových cílů apod.

Vzhledem k tomu, že prémiová složka musí působit jako psychologická funkce stimulace je nutné ve společnosti provést analýzu struktury mzdy (viz obr. 2.4). Mzdu se ve firmě XYZ, s.r.o u dělnických pracovníků je tvoří dvě významné složky. Hlavní složkou je

základní mzda a druhou složkou je pohyblivá část mzdy tedy prémie. Poměr těchto dvou složek je po úpravě jednotlivých složek mzdy nastaven v poměru 90/10 procentům⁸ (základní mzda/prémiová složka).



Obr. 2.4 Graf Struktura mzdy firmy XYZ, s.r.o.

Otázkou k zamyšlení tedy je: „*Jak lze dělníky úspěšně a efektivně motivovat, když pevná mzda tvoří 90 % celkové částky?*“ Velmi omezeně. Můžeme tedy konstatovat, že částka 10 % k základní mzdě, jako doplňková forma mzdy, nemůže dostatečně motivovat žádného pracovníka či zaměstnance tak, aby zvyšoval přínos pro firmu apod.

Pokud však dále z podnikové praxe vyplývá, že pro zaměstnance je prémie téměř jistou složkou mzdy a pravidla vyplývající z prémiového řadu pro její přiznání nebo nepřiznání v podstatě z pohledu vedoucích neexistují, nemůže být v tomto případě prémie účinným stimulačním nástrojem a nelze v takto zaběhnutém způsobu využívání pohyblivé složky mzdy očekávat dosažení výkonu, natož jeho zvyšování. S takto přiznanou prémie bývá zaměstnanec spokojen, avšak může to mít neblahý účinek na jeho budoucí pracovní výkonnost. Je si totiž plně vědom toho, že i za málo práce dostane zapláceno.

Z důvodu odmítnutí poskytnutí číselných pokladů pro vyhodnocení ekonomičnosti prémie, nelze vyvodit její hospodárny účinek pro společnost.

⁸ Pozn. Odměny mají povahu stimulační složky a jsou tedy zahrnuty do prémiové složky. Příplatky za přesčas a směnnost jsou zahrnuty do pevné mzdy protože jsou nárokové, i když mohou vizuálně vypadat jako stimulační složky.

2.5.2 Analýza hodinových mzdových sazeb dělnických profesí

Analýza hodinových mzdových sazeb byla provedena z výše uvedených údajů a informací společnosti XYZ, s.r.o. Výše mzdových tarifů dělnických profesí uvádí Tab. 2.5. Minimální hodinové sazby. V prvním případě byla provedena analýza za podmínky, že k jednotlivým dělnickým profesím je přiřazen jeden tarifní stupeň (viz Tab. 2.7).

Tarifní stupeň	Dolní mez Mht _x (Kč)	Horní mez Mht _y (Kč)	Rozpětí tar. stupně (Mht _x - Mht _y) (Kč)	Rozpětí (%)	Průměrná mzdová sazba (Kč)	Diferenciace(%)
1	49	51,5	2,5	5,10	50,25	
2	51,5	55,5	4	7,77	53,5	6,5
3	55,5	62,5	7	12,61	59	10,3
4	62,5	73	10,5	16,80	67,75	14,8
5	73	86	13	17,81	79,5	17,3
6	86	100	14	16,28	93	17,0
7	100	120	20	20,00	110	18,3

Tab. 2.7 Stupnice hodinových mzdových tarifů bez překrývání

Hodinové mzdové tarify jsou rozděleny do sedmi tarifních stupňů bez překrývání. Minimální hodinová mzda 49 Kč odpovídá 1. stupni mzdového tarifu a maximální hranice mzdového tarifu tj. 7. stupeň má hodnotu 120 Kč. Maximální hodnota není v Mzdovém předpise uvedena, byla stanovena na doporučení personálního útvaru. Přepočet na průměrnou mzdovou sazbu byla zjištěna diference mezi jednotlivými tarifními stupni. Nárůst diference mezi prvním a druhým stupněm činí 6,5 %, dále pak mezi ostatními stupni 10,3 %, 14,8 %, 17,3 %, 17,0 % a 18,3%.

Je potřeba zmínit, že vážený průměr by pro stanovení diference byl přesnější, nicméně jeho stanovení nebylo možné z důvodu nemožnosti nahlédnutí do mzdových listů jednotlivých pracovníků.

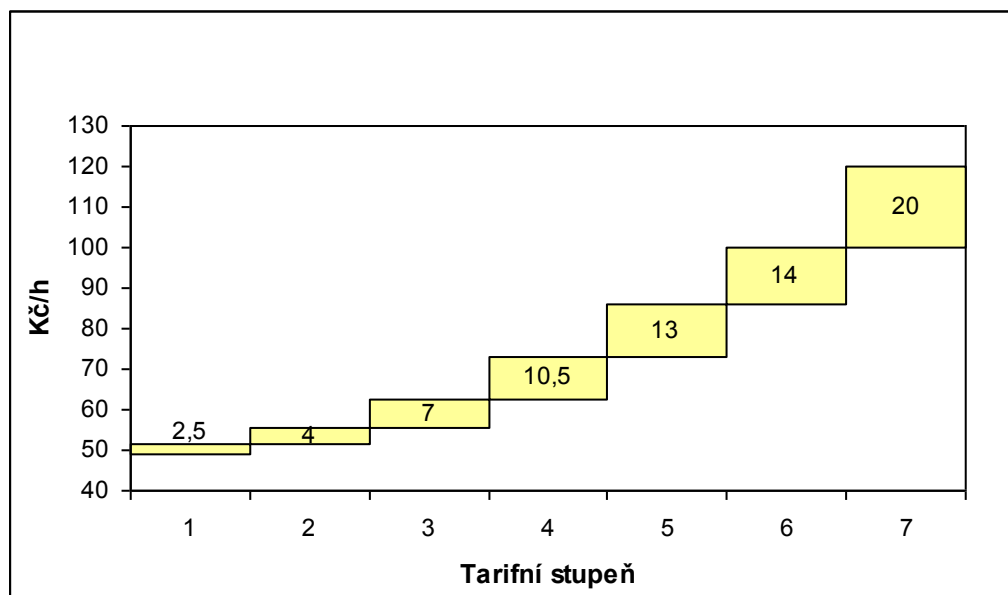
Porovnání rozpětí tarifních stupňů mezi jednotlivými stupni má odpovídat závislosti růstu mzdy na náročnosti a namáhavosti práce, schopnosti či odpovědnosti pozice a měl by tedy vykazovat vzrůstající pravidelnou tendenci mezi tarifními stupni. Rozpětí v absolutním vyjádření (Kč) odpovídá podmínce pravidelného nárůstu mezi jednotlivými stupni (viz Tab. 2.7). Nicméně vyhodnocení v relativním vyjádření (%), které by opět mělo vycházet z podmínky, že rozpětí jednotlivých stupňů bude mít pravidelný nárůst, tuto podmínku

nesplňuje. Jak je patrné z nadcházejícího přehledu, mezistupňové růsty klesají nebo rostou nepravidelně:

2. stupeň	2,7 %	1,5 Kč
3. stupeň	4,8 %	3 Kč
4. stupeň	4,2 %	3,5 Kč
5. stupeň	1 %	2,5 Kč
6. stupeň	-1,5 %	1 Kč
7. stupeň	3,7 %	6 Kč

Mezistupňové nárůsty či poklesy zjišťujeme jako rozdíl vyššího tarifního stupně k nižšímu tarifnímu stupni a to jak v absolutním tak v relativním vyjádření. Pokles v 6. stupni je dán nízkou diferenciací mezi rozpětími 5. a 6. tarifního stupně, kde je mezistupňový nárůst pouze 1 Kč/h což zapříčiňuje pokles o 1,5 %.

Pro lepší přehlednost jsou tarifní stupně zobrazeny v grafu v jednotlivých sloupcích. Tyto sloupce jsou omezeny dolní a horní mezí hodinových sazeb. Rozpětí stupňů je uvedeno v absolutním vyjádření (Kč) uvnitř sloupce.



Obr. 2.5 Graf Hodinové mzdové sazeb bez překrývání

Analýza za podmínky, že k jednotlivým dělnickým profesím jsou přiřazeny dva tarifní stupně (viz Tab. 2.8)

Tarifní stupeň	Dolní mez $Mht_x(Kč)$	Horní mez $Mht_y(Kč)$	Rozpětí tar. stupně ($Mht_x - Mht_y$) (Kč)	Rozpětí (%)	Průměrná mzdová sazba (Kč)	Diferenciace (%)
1 (1 - 2)	49	55,5	6,5	13,3	52,25	
2 (2 - 3)	51,5	62,5	11	21,4	57	9,1
3 (3 - 4)	55,5	73	17,5	31,5	64,25	12,7
4 (4 - 5)	62,5	86	23,5	37,6	74,25	15,6
5 (5 - 6)	73	100	27	37,0	86,5	16,5
6 (6 - 7)	86	120	34	39,5	103	19,1

Tab. 2.8 Stupnice hodinových mzdových tarifů s překrývání

Hodinové mzdové tarify jsou za podmínky přiřazení dvou tarifních stupňů pro jednotlivé dělnické profese rozděleny do šesti tarifních stupňů s překrýváním. Minimální hodinová mzda opět odpovídá mzdové sazbě 49 Kč tj. 1. stupni mzdového tarifu. Maximální hranice mzdového tarifu tj. 7. stupeň má hodnotu 120 Kč. Diferenciace v tomto případě je rostoucí mezi jednotlivými tarifními stupni. Nárůst diference mezi prvním a druhým stupněm činí 9,1 %, dále pak mezi ostatními stupni 12,7 %, 15,6%, 16,5 % a 19,1 %. V obou případech, jak u stupnice bez překrývání tak s překrýváním, lze diferenciaci charakterizovat v daném podniku tak, že prostor pro zvyšování mzdy při přeřazení z 1.stupně do 2.stupně je relativně více omezený než u vyšších tarifních stupňů.

V souvislosti s uváděnou analýzou hodinových mzdových sazeb bylo potřeba zjistit překrývání mezi jednotlivými tarifními stupni (viz Tab. 2.9).

Poměr stupňů	Horní mez $Mht_y(Kč)$	Dolní mez $Mht_x(Kč)$	Rozdíl ($Mht_x - Mht_y$) (Kč)	Rozpětí jednot. tarifních stupňů (Kč)	Překrývání (%)
1:2	55,5	51,5	4	11	36,4
1:3	55,5	55,5	0	17,5	0
2:3	62,5	55,5	7	17,5	40,0
2:4	62,5	62,5	0	23,5	0
3:4	73	62,5	10,5	23,5	44,7
3:5	73	73	0	23,5	0
4:5	86	73	13	27	48,1
4:6	86	86	0	27	0
5:6	100	86	14	34	41,2

Tab. 2.9 Překrývání mzdových tarifů

Z tabulky, která doplňuje analýzu přiřazení dvou mzdových tarifních stupňů, vyplývají relativní hodnoty překrývání. Je patrné, že dochází k překrývání pouze sousedních mzdových tarifních stupňů. Dále z výše uvedené tabulky vyplývá:

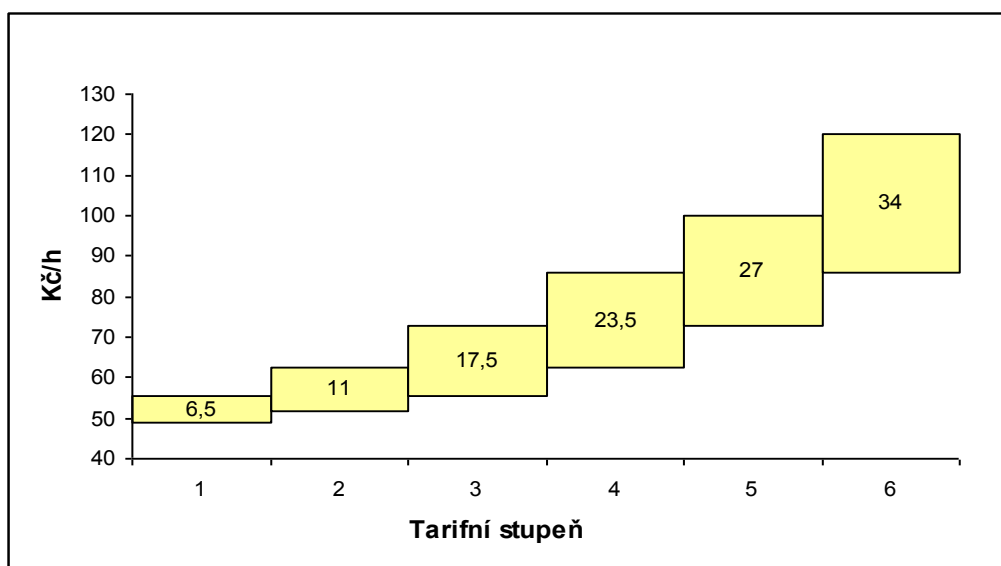
- Stupeň 1 překrývá stupeň 2 z 36,36 %. Na základě toho lze konstatovat, že mzdové ohodnocení jedince v 1. stupni může být z 36,36 % shodné s ohodnocením jedince z 2. stupně.
- Stejnou úvahou můžeme interpretovat i následující údaje:
 - o Stupeň 2 překrývá stupeň 3 z 40%.
 - o Stupeň 3 překrývá stupeň 4 z 44,7%.
 - o Stupeň 4 překrývá stupeň 5 z 48,2%.
 - o Stupeň 5 překrývá stupeň 6 z 41,2%.
- Obecně bude překrývání implementováno ve vazbě na výkonnost zaměstnance jako jistá forma možné pobídkovosti nebo snaha dosažení vyššího výkonu při aplikaci časové mzdy, kde není z povahy hodnocení práce a výrobního procesu možná aplikace mzdy úkolové.

Přehled o mezistupňovém nárůstu resp. poklesu:

2. stupeň	8,1 %	4,5 Kč
3. stupeň	10,2 %	6,5 Kč
4. stupeň	6,1 %	6 Kč
5. stupeň	-0,6 %	3,5 Kč
6. stupeň	2,5 %	7 Kč

Mezistupňové nárůsty u tarifů s překrýváním v absolutní podobě vykazují průběžný nárůst v hodnotách 4,5 Kč, 6,5 Kč, 6 Kč, 3,5 Kč, 7 Kč, které vyjadřují rozdíly mezi jednotlivými stupni. V relativní vyjádření dochází k poklesu mezi 4. a 5. stupněm o 0,6 %, který je dán nižším nárůstem (jen o 3,5 Kč za hodinu) mezistupňové diferenciaci mezi rozpětími 4. a 5. tarifního stupně.

Pro lepší znázornění jsme sestavili graf (viz obr. 2.6), který uvádí horní a dolní hranice jednotlivých rozpětí včetně absolutní hodnoty rozpětí.



Obr. 2.6 Graf Hodinové mzdové sazby s překrýváním

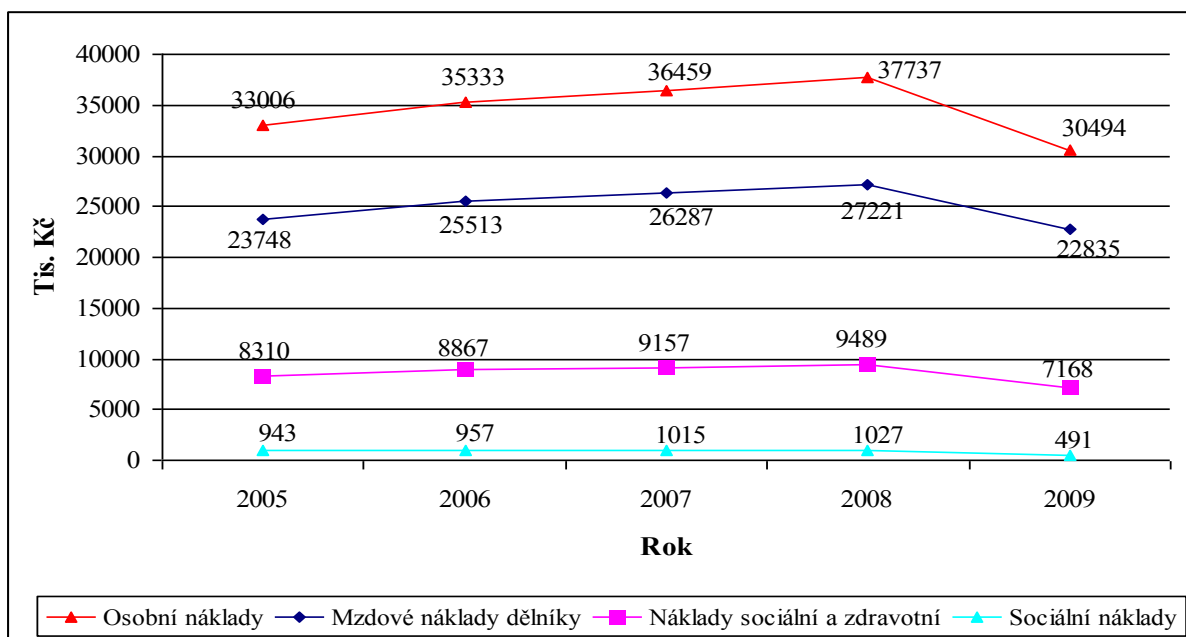
2.5.3 Analýza mzdové nákladovosti dělnických pracovníků

Předmětem následné analýzy jsou mzdové náklady vynaložené pro odměňování dělníků. Celkové objemy mzdových prostředků vyplývají z rozborů hospodářské činnosti společnosti XYZ, s.r.o. za období 2005 až 2009.

Ukazatel	Jednotka	Rok				
		2005	2006	2007	2008	2009
Počet dělníků	osoby	193	184	196	190	159
Osobní náklady na dělníky	tis. Kč	33 006	35 333	36 459	37 737	30 494
Mzdové náklady na dělníky	tis. Kč	23 748	25 513	26 287	27 221	22 835
Sociální a zdravotní náklady na dělníky	tis. Kč	8 310	8 867	9 157	9 489	7 168
Sociální náklady na dělníky	tis. Kč	943	957	1015	1027	491
Průměrná roční mzda 1 dělníka	tis. Kč	123,00	138,70	134,10	143,30	143,60
Průměrná měsíční mzda 1 dělníka	Kč	10 254	11 555	11 176	11 939	11 968

Tab. 2.10 Přehled nákladů pro odměňování dělnických profesí

Osobní náklady v absolutním vyjádření (viz Tab. 2.10) jsou složeny z objemu mzdových prostředků pro dělnické profese, nákladů na sociální zabezpečení a zdravotního pojištění a sociálních nákladů zahrnující především příspěvky na penzijní připojištění a příspěvky na stravování. Mzdová nákladovost dělnických pracovníků pro vizuální přehled byla převedena do grafického aparátu (viz Obr. 2.7).



Obr. 2.7 Graf Osobní náklady a jejich struktura

Vývoj v grafickém vyjádření (viz Obr. 2.7) všech složek osobních nákladů má obdobný průběh. Mzdové náklady rostou v období 2005 až 2008. Tento růst je způsoben trendem každoročního nárůstu mzdových měsíčních sazeb a počtem zaměstnanců. Tento trend je ovlivněn tržním vývojem v prostředí podniku. Osobní náklady z hodnoty 33 006 tis. Kč v roce 2005 vrostly o 14,3 % na maximální hodnotu 37 737 tis. Kč v roce 2008. V porovnání s ekonomickými ukazateli (viz Tab. 2.1) docházíme k závěru, že mzdové náklady stále rostou, zatímco podnik již vykazuje ztrátový hospodářský výsledek. Příčinou je špatná reakce na měnící se podmínky trhu v oblasti odměňování, kde růst měsíčních mzdových sazeb bývá často navyšován o inflační nárůst a dochází tak k deformaci základní sazby v závislosti na výkonu pracovníka. V roce 2009 dochází k poklesu o 23,8 % osobních nákladů oproti roku předcházejícímu, což je zapříčiněno propuštěním 31 dělnických pracovníků z důvodu už mnohokrát zmiňované hospodářské a ekonomické krizi.

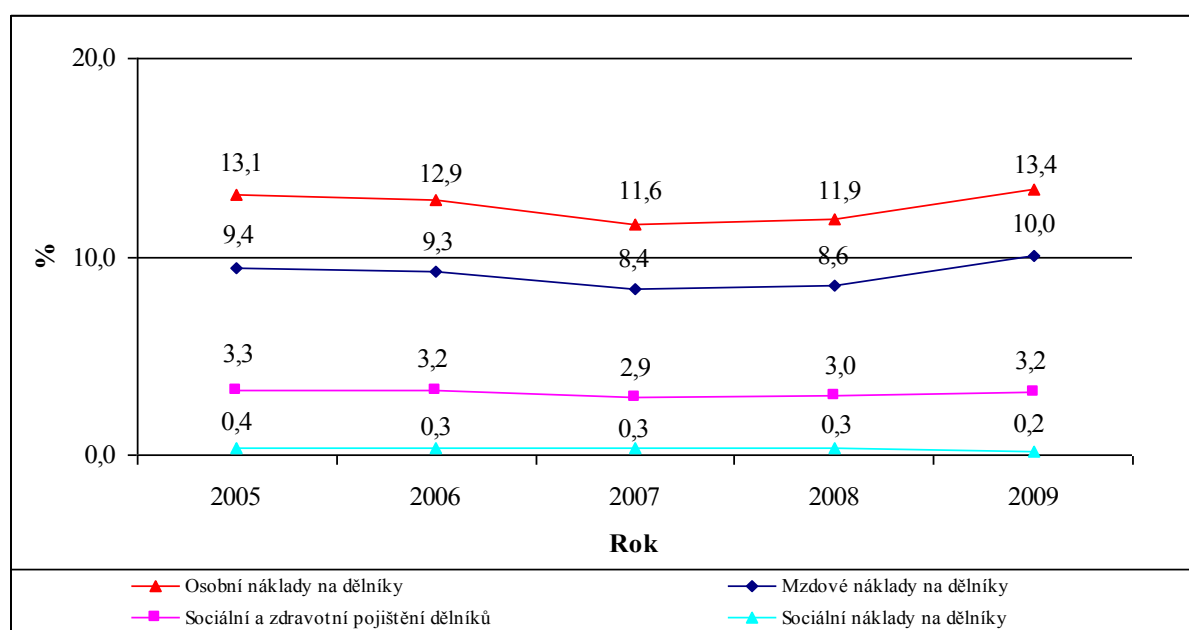
Tabulka (Tab. 2.11) představuje podíl jednotlivých mzdových nákladových složek na celkovém objemu nákladů celého podniku.. Podíl osobních nákladů dělníků určuje zatížení celkových nákladů.

Ukazatel	Jednotka	Rok				
		2005	2006	2007	2008	2009
Podíl osobních nákladů dělníků na celkových nákladech	%	13,1	12,9	11,6	11,9	13,4
Podíl mzdových nákladů dělníků na celkových nákladech	%	9,4	9,3	8,4	8,6	10,0
Podíl nákladů soc. a zdr. pojištění dělníků na celkových nákladech	%	3,3	3,2	2,9	3,0	3,2
Podíl sociálních nákladů dělníků na celkových nákladech	%	0,4	0,3	0,3	0,3	0,2

Tab. 2.11 Podílů jednotlivých složek na celkový nákladech

Struktura osobních nákladů na dělníky zatěžuje celkové náklady v průměru 12,5 % z celkových nákladů firmy. Celkový objem mezd vyplacený na dělnické profese (viz Obr. 2.7) byl v letech 2005 – 2008 rostoucí. Vzhledem k tomu, že rok 2006 byl ekonomicky nejsilnějším rokem ve sledovaném období, je nárůst po roce 2006 pomalejší než v roce předcházejícím. Mzdové náklady od roku 2005 rostly až na hodnotu 27 221 tis. Kč v roce 2008 a nárůst činil 14,6 %. V roce 2009 dochází k viditelnému poklesu mzdových nákladů na nejnižší hodnotu 22 835 tis. Kč ve sledovaném období. Mzdové náklady se podílí na celkových nákladech v průměru 9,1 % a na celkových osobních nákladech v průměru 72,7 % za sledované období.

Graf (Obr. 2.8) zachycuje průběh vývoje ročních růstů i poklesů jednotlivých mzdových položek.



Obr. 2.8 Graf Podíl jednotlivých složek na celkový nákladech v relativním vyjádření

Poslední dvě složky osobních mzdových nákladů shrneme společně protože mají obdobný vývoj (viz Obr. 2.8) Položka sociálních a zdravotních nákladů a položka nákladů sociálních se podílí na osobních nákladech v závislosti na objemu mzdových nákladů a počtu dělnických pracovníků. Sociální a zdravotní náklady tvoří v průměru 24,8 % osobních nákladů a jsou po nákladech na mzdy druhou nejvyšší položkou. V absolutním vyjádření jsou sociální a zdravotní náklady nejnižší v roce 2009 v hodnotě 7 168 tis. Kč kde, ale i počet dělnických pracovníků je poměrově nižší než v letech předcházejících. Podíl sociálních a zdravotních nákladů na celkových nákladech se pohybuje v rozmezí od 2,9 % do 3,3 %. Sociální náklady tvoří v průměru 0,3 % celkových nákladů podniku a nákladech osobních se pohybují v rozmezí od 1,6 % do 2,9 % za sledované období.

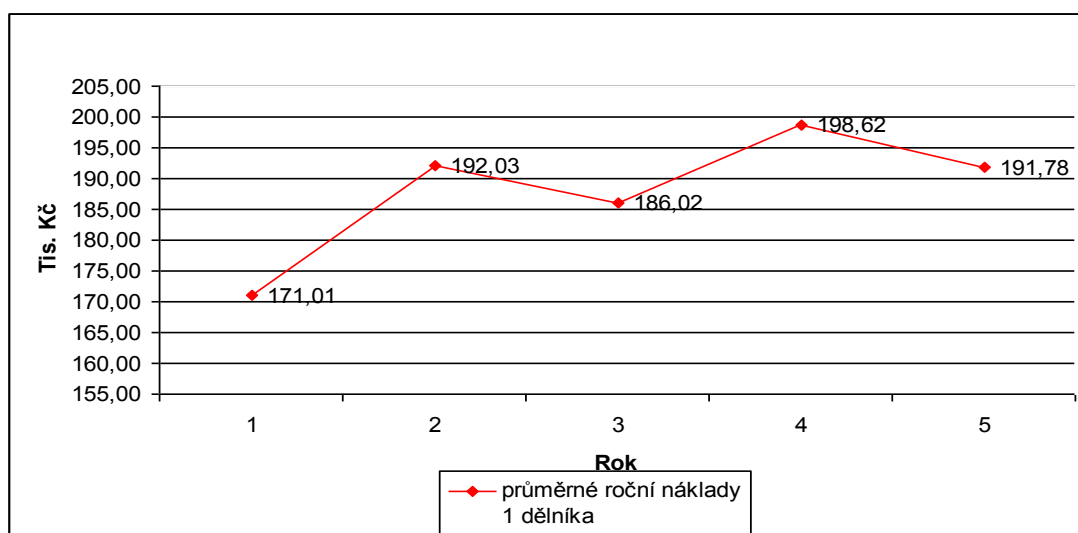
2.5.4 Analýza průměrné roční a měsíční nákladovosti dělníků

Průměrné roční i měsíční náklady na jednoho dělníka mají stejný průběh spojnicové křivky, což je dáno výpočtem průměrných mzdových nákladů. V období 2005 – 2009 dochází nepravidelnému nárůstu průměrných nákladů, jak ročních tak měsíčních, na jednoho zaměstnance. Opět je to dáno tím, že rok 2006 byl nejsilnějším rokem za sledované období. Lze konstatovat, že v roce 2006 byli vypláceny vyšší odměny či prémie než v letech následujících, což podnik nákladově více zatížilo. Průměrné měsíční náklady v tomto roce činily 16 002 Kč na jednoho zaměstnance. Jak je vidět z obr. 2.10 v roce 2007 dochází k poklesu průměrných měsíčních nákladů z důvodu toho, že společnost nedokázala udržet obdobné hospodářské výsledky z předchozího roku a nutně muselo dojít k poklesu nákladů na pracovníka.

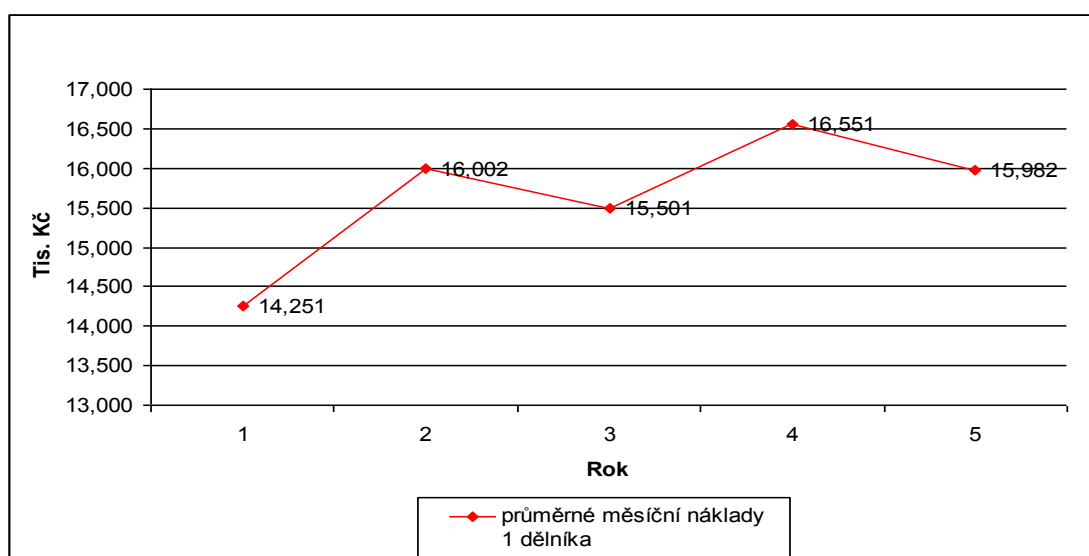
Ukazatel	Jednotka	Rok				
		2005	2006	2007	2008	2009
Průměrné roční náklady na 1 dělníka	tis. Kč	171,01	192,03	186,02	198,62	191,78
Průměrné měsíční náklady na 1 dělníka	Kč	14 251	16 002	15 501	16 551	15 982

Tab. 2.12 Průměrné roční a měsíční náklady na jednoho dělnického pracovníka

Pro vizuální přehlednost růstu resp. poklesů mzdových prostředků byly sestaveny grafy průměrných ročních nákladů na jednoho dělníka a průměrných měsíčních nákladů na jednoho dělníka.



Obr. 2.9 Graf Průměrné roční náklady



Obr. 2.10 Graf Průměrné měsíční náklady

2.5.5 Vývoj a srovnání průměrné mzdy

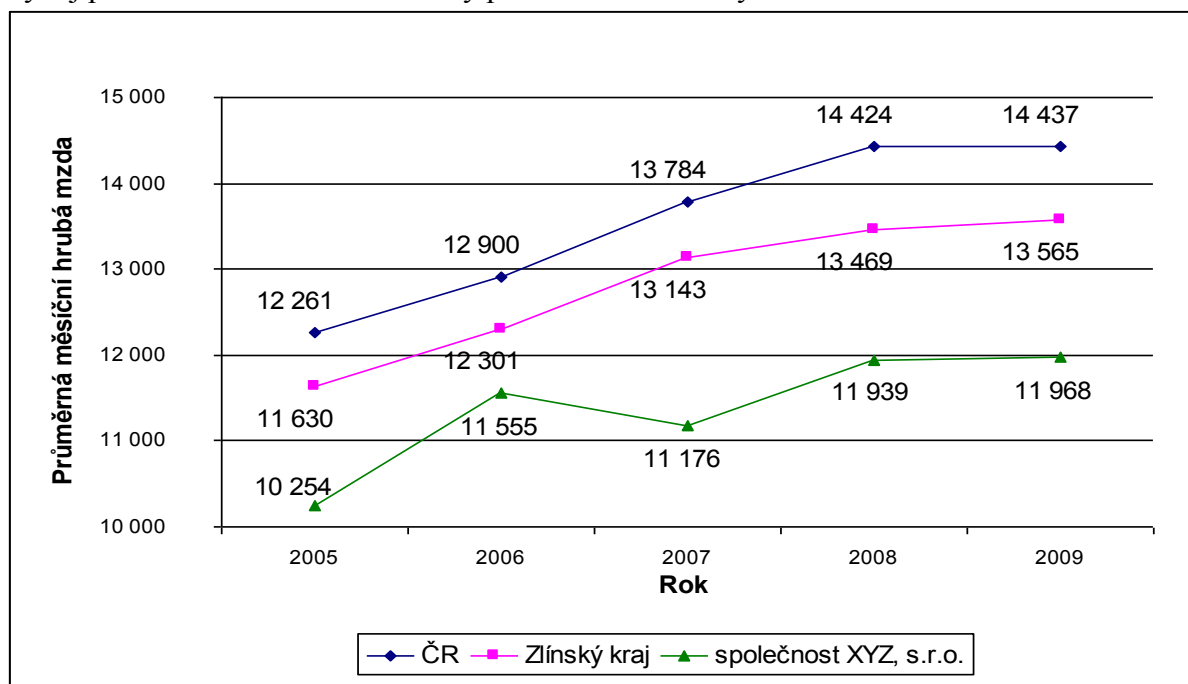
Analýza vývoje průměrných hrubých mezd pracovníků zařazených do 9. třídy klasifikace KZAM je provedena pro srovnání odměňování ve společnosti XYZ, s.r.o. s výší mezd jednak v České republice jako celku a ve Zlínském kraji jako blízkém okolí společnosti. Prostým faktem je, že většina výrobních dělníků v ČR nedosahuje ani průměrného platu jak je uvedeno v Tab. 2.13.

Průměrná měsíční mzda	2005	2006	2007	2008	2009
ČR	12 261	12 900	13 784	14 424	14 437
Zlínský kraj	11 630	12 301	13 143	13 469	13 565
společnost XYZ, s.r.o.	10 254	11 555	11 176	11 939	11 968

Tab. 2.13 Srovnání průměrné měsíční mzdy v období 2005 – 2009 v Kč

Z tabulky Tab. 2.12 a Obr. 2.11 vyplývá, že průměrná měsíční hrubá mzda ve společnosti XYZ, s.r.o. je oproti průměru v České republice i Zlínském kraji nižší. Je patrné, že v roce 2007 byla průměrná měsíční hrubá mzda v analyzované společnosti výrazně nižší než celorepublikový průměr. Příčinou může být nejvyšší počet zaměstnanců za sledované období, jejich nízká kvalifikace a tudíž také nižší odměny. Celkově lze konstatovat, že za sledované období byla průměrná mzda o 16 % nižší než v České republice a o 11% nižší než ve Zlínském kraji.

Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy pracovníků zařazených v 9. třídě KZAM:



Obr. 2.11 Graf Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v období 2005 – 2009 v Kč

Shrnutí negativní tendencí v mzdovém vývoji ve společnosti XYZ, s.r.o s nutností jejich řešení.

1. Vzhledem k tomu, že se na úrovni jednotlivých vedoucích firmy a středisek nepodařilo díky pasivnímu přístupu a vnímané nepotřebnosti vytvořit podnikový katalog prací, není tato podmínka v intencích pravidel naplněna. Tímto postupem snižuje možná určitá objektivita posuzování a hodnocení pracovního výkonu
2. V podmínkách společnosti XYZ je mzda dělnických pracovníků standardně tvořena tarifní částí mzdy (pevná část) a prémiovou částí (pohyblivá část mzdy, prémie v % nebo v Kč/hod) a příplatky, ať zákonnými nebo jinými příplatky. Struktura celkové

mzdy pracovníka je v podniku stanovena v poměru 90 % fixní mzda a 10% pobídková forma mzdy/prémie. Pobídková mzda s účastí 10% na celkové mzdě nemůže být dostatečně motivační.

3. Podmínky Mzdového předpisu podniku XYZ, s.r.o, že dělnické profese jsou zařazovány do jednoho případně dvou tarifních stupňů bez stanovení kritérií a podmínek. Odstranění negativních jevů jako je nepravidelného nárůstu diferenciacie.

3. Návrh řešení a doporučení

1. Návrh řešení zařazování dělnických profesí

V prvním případě návrhu se spíše jedná o doporučení stanovení detailnějších podmínek pro zařazování dělnických profesí do tarifní stupnice tak, aby mohl být součástí mzdového předpisu nebo jeho příloh či dodatků. V první řadě by mělo jít o obecnou charakteristiku jednotlivých pracovních povinností, úkolů, požadovaného vzdělání nebo praxe pro jednotlivé tarifní stupně. Pro obecnou charakteristiku může být vhodnou pomůckou celostátní Katalog prací avšak s podmínkou určité modifikace pro podmínky firmy (viz příloha 4). Do těchto kategorií se pak zařadí konkrétní pracovní pozice podle potřeb podniku. Vzhledem k tomu, že nebylo možné zjistit přesné pracovní pozice (profese, funkce) má tento návrh pouze příkladový charakter.

Návrh zařazování dělnických profesí do mzdových tříd:

1. - 2. stupeň zaměstnanci vykonávají práce charakterizované v Katalogu prací, podle náročností vykonané práce se zařazují do mzdového hodinového pásma vymezeného tarifního stupně 1. nebo 2. bez ohledu na vzdělání a dobu praxe takto:

uklízečka	1. stupeň
obsluha lisu 1	1. stupeň
údržbář	1. stupeň
dělník montáže – manipulant	1. stupeň
dělník skladu	1. stupeň
plastikář	2. stupeň
100% kontrola	2. stupeň

O náročnosti vykonané práce rozhoduje příslušný vedoucí/mistr. Ke zvýšení mzdy těchto pracovníků v rámci pásem příslušného tarifního stupně je na základě individuálního posouzení splnění pravidel nebo stanovených kritérií.

3. – 4. stupeň zaměstnanci vykonávající práce charakterizované v Katalogu prací, na základě požadovaného vzdělání, držení odborné zkoušky a náročnosti práce se zařazují do mzdového hodinového pásma vymezeného tarifního stupně 3 bez praxe nebo 4 s tříletou praxí takto:

manipulační skladník	3. stupeň
seřizovač	3.- 4. stupeň dle praxe
kontrola kvality	3.- 4. stupeň
referent	4. stupeň

O náročnosti vykonané práce a zařazení do příslušného pásma tarifního stupně rozhoduje příslušný vedoucí/mistr.

5. – 7. stupeň zaměstnanci vykonávající práce charakterizované v Katalogu prací na základě požadovaného vzdělání, praxe, odborných zkoušek pro výkon práce se zařazují do mzdového hodinového pásma vymezeného tarifního stupně 5, 6 a 7 takto:

nástrojař	5. stupeň
seřizovač – programátor	6. stupeň
výrobní kontrolor	6. stupeň
směnový mistr	7. stupeň

O náročnosti vykonané práce a zařazení do příslušného pásma tarifního stupně rozhoduje příslušný vedoucí/mistr

2. Návrh zefektivnění změny struktury mzdy

Východisko:

„Jak lze dělníky úspěšné a efektivně motivovat když pevnou mzdu tvoří 90% celkové částky? Velmi omezeně. Můžeme tedy konstatovat, že 10% k základní mzdě jako doplňková forma mzdy nemůže dostatečně motivovat žádného pracovníka či zaměstnance, tak aby zvyšoval přínos pro firmu apod.“

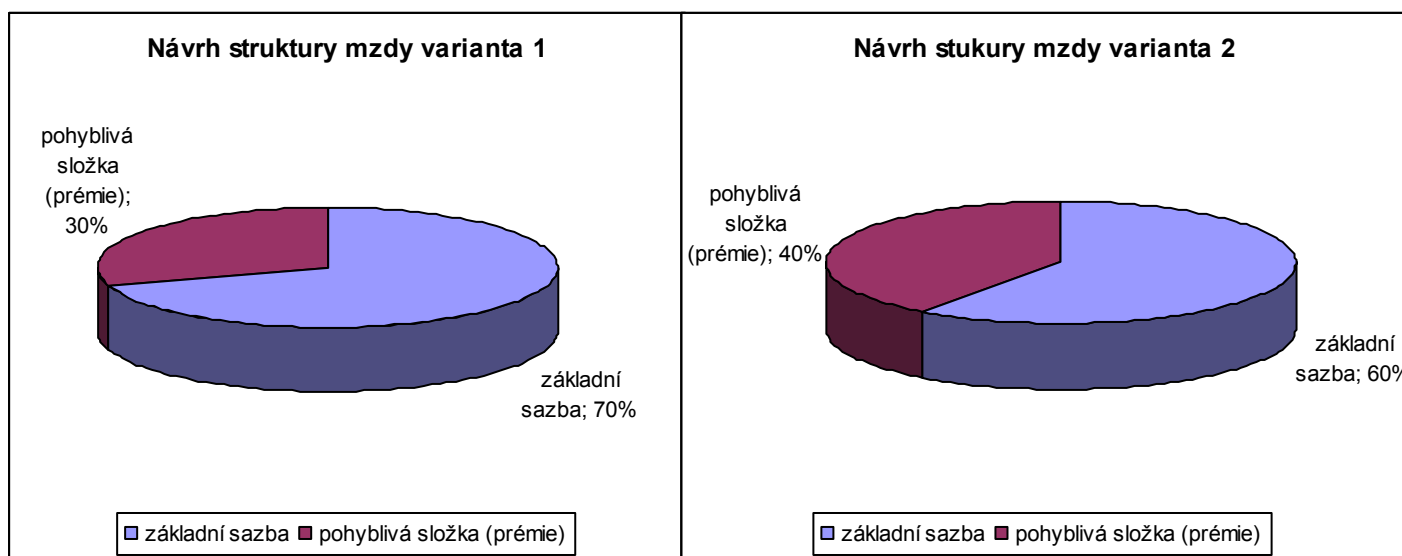
Zaměstnavatel by neměl mít obavu stanovit mzdu tak, že by se konečný výsledek mzdy v pohyboval v poměru 70/30 nebo až 60/40 (základní mzda/prémiová složka)

Jak tedy stanovit výši a složení prémiové složky?

Nejprve je potřeba si uvědomit čeho chceme touto stimulační složkou dosáhnout a tuto skutečnost zaměstnanci sdělit. Pracovník, tedy musí znát co se od něj očekává a jak požadovaných výsledků může dosáhnout. Prémiová složka by neměla mít stanovenou maximální výši a musí fungovat jako přínos k výsledkům firmy. Nesmí být pevnou složkou mzdy či nárokovatelnou složkou.

Při stanovení struktury prémie je důležité stanovení, zda půjde o individuální přístup k zaměstnancům nebo o týmový přístup. Nejvhodnějším způsobem je tedy kombinace obou přístupů. Prémie musí být striktně vázána na výnosy, tržby nebo hospodářský výsledek. Prémie nesmí zvyšovat nákladovost podniku, proto není možné bez hospodářských výsledků prémii vyplácet.

Výsledek jednotlivce i týmu může být vztažen k různým veličinám. Např. k finančnímu obratu, vyrobenému množství, splnění termínu, k výkonu ve vazbě na kvalitu apod. Vhodné je stanovit kombinaci několika kritérií.



Obr. 3.1 Struktura mzdy varianta 1

Obr. 3.2 Struktura mzdy varinata 2

3. Návrh zefektivnění systému odměňování

Návrhem řešení je eliminování podmínky Mzdového předpisu podniku XYZ, s.r.o, že dělnické profese jsou zařazovány do jednoho případně dvou tarifních stupňů. Vzhledem

k tomu, že nejsou jasné stanoveny podmínky a kriteria, kdy a jakého dělníka či pracovní pozici zahrnout do dvou tarifních stupňů, je předmětem návrhu realizace podmínky jednoho tarifního stupně. Tato podmínka už svou povahou určuje vnitřní spravedlnost výše odměn.

Každý pracovník firmy je zařazen do příslušné kategorie podle charakteru práce v souladu s potřebami firmy a na základě kvalifikace nebo hodnocení zaměstnance například podle Návrhu 1.

Seznam funkcí dělnických kategorií (D) by měl být součástí Mzdového předpisu případně Podnikového katalogu prací s uvedením tarifního stupně dělnických kategorií, do kterého je zaměstnanec přiřazen, jak je již zmíněno v Návrhu 1.

U dělnických prací se zařazení do tarifní stupnice A až F stanoví na základě průběžného měsíčního hodnocení podle výkonnosti, kvality práce, flexibility, postojů a chování a promítá se do základní mzdy. U dělnických profesí s vyšším vzděláním, je možné provést hodnocení i na základě osobního ohodnocení nadřízeným pracovníkem.

Pracovník při nástupu do zaměstnání po dobu zkušební lhůty má přiznánu tarifní třídu A, po uplynutí zkušební lhůty a provedeném pracovním hodnocení jej lze zařadit do vyšší třídy v rámci tarifního stupně podle výsledků práce.

Změny tarifního zařazení navrhuje přímý vedoucí/mistr a posuzuje personální ředitel.

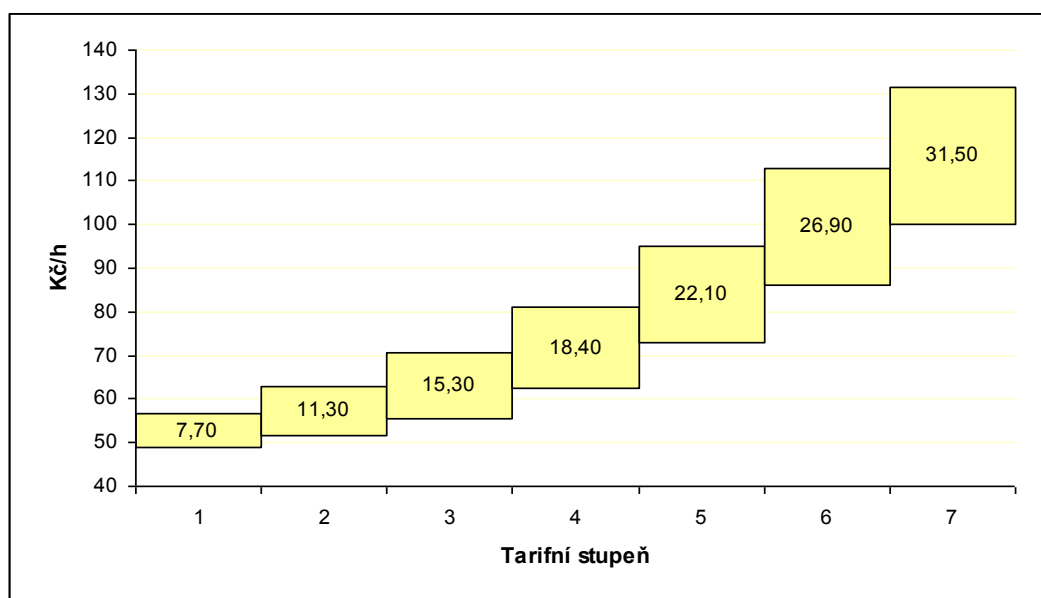
Tarifní stupeň	A	B	C	D	E	F	Rozpětí v Kč	Rozpětí v %	Překrývání (%)
1	49,00	50,30	51,80	53,20	54,90	56,70	7,70	21,9	46,02 47,71 45,11 35,75 33,83 40,95
2	51,50	56,70	57,90	59,40	61,10	62,80	11,30	27,6	
3	55,50	62,80	65,60	66,50	68,50	70,80	15,30	29,4	
4	62,50	70,80	73,00	75,30	77,70	80,90	18,40	30,3	
5	73,00	80,90	85,00	89,00	93,30	95,10	22,10	31,3	
6	86,00	95,10	102,10	106,20	110,80	112,90	26,90	31,5	
7	100,00	112,90	117,20	120,70	124,90	131,50	31,50	21,9	

Tab. 3.1 Návrh tarifní stupnice hodinových mzdových sazeb

Stupnice je rozčleněna do 7 tarifních stupňů, jako tomu bylo ve stávajícím systému podniku (viz. 2.5.1 Analýza hodinových mzdových sazeb dělnických profesí) s rozdílem, že každému stupni je přiřazeno 6 mzdových hodinových sazeb A až F pro zařazování dělnických pracovníků. Výhodou je stanovení jasných pravidel výše mzdové hodinové sazby pro vedoucí/mistry při hodnocení skutečného výkonu podřízených. Jinak řečeno, snadno technicky proveditelné stanovení mzdy dělnických pracovníků a odstranění subjektivního stanovení mzdové sazby v rámci rozpětí tarifního stupně jako tomu bylo do teď.

Diferenciace mezi jednotlivými pásmy A až F je stanovena jako teoretický návrh, který může být využit nebo zpřesněn dále personálním útvarem nebo může být předmětem kolektivního vyjednávání.

Fluktuace nebyla předmětem předchozí analýzy, ale z dostupných informací se fluktuace v podniku pohybuje u dělnických pracovníků okolo 25 % ročně. Za vcelku normální je považována fluktuace mezi 10 – 20%. Kladným rysem je tedy relativně vysoká odstupňovanost mezi pásmem A a B, a to zejména od tarifního stupně 2 až 7 jako opatření případné fluktuace pracovníků.



Obr. 3.3 Graf Tarifní stupnice s překrýváním

Souhrn pozitivní efektivních změn

- Rozdíly v odměně za práci odpovídají rozdílům v požadavcích práce a zajišťují tak vnitřní podnikovou spravedlnost.
- Zajištění průhlednosti a přehlednosti mzdových hodinových sazeb pro pracovníky.

- Pocit pracovníků z transparentnosti výše základní mzdy.
- Jasná pravidla výše mzdové sazby pro vedoucí/mistry při hodnocení skutečného výkonu.
- Stupnice má motivační charakter bez pohyblivých složek mzdy.
- Jednoduché stanovení mzdy, snadno technicky proveditelné.
- Odstranění subjektivního stanovení mzdové sazby v rámci rozpětí tarifního stupně.
- Snadnější určení spravedlnosti rozdílnosti pracovního výkonu.
- Stejná odměna za stejnou práci.

Závěr

Diplomová práce se zabývá analýzou současného odměňování dělnických pracovníků ve společnosti XYZ, s.r.o. s cílem navrhnout řešení a doporučení zefektivnění daného systému. Návrhem byla taková úprava, která pozměňuje současný systém odměňování tak, aby došlo ke zvýšení motivace pro plnění podnikových cílů a spokojenosti dělnických pracovníků a zároveň ekonomicky nezatěžovala firmu více než nyní a byla tak nákladově výhodná.

V teoretické části jsem se pro pochopení problematiky zaměřil na sběr informací týkajících se odměňování dělnických pracovníků. Teoretická část je sestavena pro celkové odměňování všech zaměstnanců v podnikatelské sféře bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Zároveň ve stěžejních kapitolách jsou popsány konkrétní informace zaměřené pouze na dělnické pracovníky.

Informace a materiál pro analýzu systému odměňování dělnických pracovníků byly získány zprostředkovaně přes personalistu podniku. Především se jedná o Mzdový předpis a jeho přílohy (např. Prémiový řád), Kolektivní smlouvu, webovou prezentaci firmy a účetní výkazy z let 2005 až 2009.

Hodnocení odměňování vychází z analýzy mzdového systému společnosti XYZ, s.r.o., konkrétně tedy popisu odměňování a následné analýzy struktury mzdy zaměřené na pobídkovou formu mzdy tj. v případě společnosti XYZ, s.r.o. prémie, a dále pak analýzy hodinových mzdových sazeb dělnických profesí a analýzy mzdové nákladovosti za období 2005 až 2009.

V jednotlivých letech dochází k nárůstu celkových mzdových nákladů z 61 833 tis. Kč v roce 2005 na 71 707 tis. Kč v roce 2008. Celkové náklady vzrostly v tomto období o 13,8 procent. V roce 2009 však v důsledku ekonomické a hospodářské krize došlo k poklesu až na 59 621 tis. Kč. Mzdové náklady na dělnické pracovníky tvoří přibližně 38 % z celkových mzdových nákladů. Průměrná mzda zaměstnance v roce 2009 byla 20 362 Kč. Také bylo zjištěno, že průměrná mzda dělnických pracovníků ve firmě je ve srovnání s průměrnou

mzdou dělnických pracovníků v České republice i Zlínském kraji nižší. Při analýze stávajícího systému odměňování jsem narazil na několik nesrovnalostí.

Prvním nedostatkem bylo zjištění, že dělničtí pracovníci jsou zařazováni do tarifní stupnice podle celostátního katalogu prací. Důvodem je, že na úrovni vedoucích pracovníků byl přijat přístup nepotřebnosti tvorby detailního katalogu prací konkrétních pracovních profesí/pozic. Dalším nedostatkem je struktura celkové mzdy pracovníka v podniku, která je stanovena v poměru z 90 % fixní mzdy a 10% pobídkové mzdy/prémie. Prémie jako pobídková mzda s účastí 10% na celkové mzdě nemůže být dostatečně motivační. Posledním řešeným nedostatkem jsou podmínky mzdového předpisu, který uvádí, že dělničtí pracovníci jsou zařazováni do jednoho nebo dvou tarifních stupňů, avšak již není uvedeno za jakých podmínek a kritérií jsou zaměstnanci zařazováni do jednotlivých stupňů.

Východiskem návrhů bylo provedení analýzy současného systému odměňování společnosti XYZ, s.r.o. Prvním návrhem řešení bylo vytvoření postupů a pravidel pro zařazování dělnických pracovníků s modifikací katalogu prací pro potřeby podniku. Vytvářet katalog prací pro každou třídu u jednotlivých profesí a povolání jsou klíčem úspěchu pro úpravu a zefektivnění odměňování dělnických pracovníků. Zefektivněním systému odměňování bylo dosaženo jeho vyšší srozumitelností a průhledností z pohledu zaměstnance a zefektivnění práce vedoucím pracovníkům při hodnocení pracovního výkonu a chování zaměstnance a odstranění tak neobjektivního posuzování. Řešením struktury celkové odměny je nastavení pobídkové formy mzdy tj. prémie minimálně na rozpětí 30 % místo nynějších 10%. Tedy konkrétní poměr by měl vypadat 70 % pevné mzdy a 30% prémie.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 9. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 856 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. KLEIBL, J.; HÜTTLOVÁ, E.; DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
4. KOCOUREK, J., TRYLC, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. vyd. Olomouc : ANAG, 2004. 840 s. ISBN 80-7263-226-4.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
6. LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů Evropě*. Praha : HZ Systém, 1997. 148s. ISBN 80-86009-19-X.
7. TOMŠÍ, I. *Mzdy a mzdové systémy*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2008. 336 s. ISBN 80-7357-340-7.
8. TOMŠÍK, P. *Odměňování při řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 83 s. ISBN 80-7157-846-0.
9. WALKER, A.; kolektiv autorů. *Moderní personální management*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.
10. JAKUBKA, J., HLOUŠKOVÁ P., HOFMANNOVÁ E. *Zákoník práce*. 1.vydání. Olomouc: Anag, 2007. 1023s. ISBN 978-80-7263-370-8

Zahraniční literatura:

11. ARMSTRONG, M. *A Handbook of Employee Reward Managenet and Practice*. 2nd ed. Kogan Page Limited, London 2005. ISBN-13 9780749443436.

Periodika:

12. URBAN, J. Praktické zásady odměňování. *Moderní řízení* 9/2005. str. 71-73. ISSN 0026-8720
13. URBAN, J. Moderní systémy řízení a hodnocení výkonnosti. *Moderní řízení* 10/2001. str. 51-53. ISSN 0026-8720.

14. HAJNÝ, J. Mzdové formy (Pravidla jejich efektivnosti). *Moderní řízení* 12/2002. str. 28. ISSN 0026-8720

Internet:

15. <http://www.pwc.com> [online]. 2010 [cit. 2011-04-09]. Odměňování má důležitou roli při motivaci zaměstnanců. Dostupné z WWW: < <http://www.pwc.com/cz/cs/clanky-2010/odmenovani-ma-dulezitou-rol-pri-motivaci-zamestnancu.jhtml>>
16. www.czso.cz [online]. 2011 [cit. 2011-03-26]. Trh práce: Průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců podle hlavních tříd KZAM podle krajů. Dostupné z WWW: < <http://www.czso.cz/xz/edicniplan.nsf/kapitola/721011-09--06> >

Podnikové materiály:

17. webová prezentace firmy
18. Interní dokumenty - Účetní závěrky společnosti z let 2005 až 2009, Mzdový přepis a jeho dodatky, Kolektivní smlouva.

Seznam zkratek

ČSÚ	Český statistický úřad
D	dělničtí pracovníci
ISO/TS	Norma ČSN
ISO 14001	Norma ČSN
ISO 9001	Norma ČSN
KZAM	Katalog zaměstnanců
Mht	mzdový hodinový tarif
PH	přidaná hodnota
PPph	produktivita práce z přidané hodnoty
THP	technicko hospodářští pracovníci

Seznam tabulek

Tab. 2.1 Přehled vybraných ekonomických ukazatelů a průměrný počet zaměstnanců	36
Tab. 2.2 Vývoj průměrné mzdy podniku	37
Tab. 2.3 Produktivita práce	37
Tab. 2.4 Průměrný počet zaměstnanců (2005 – 2009)	38
Tab. 2.5 Minimální hodinové sazby v Kč	41
Tab. 2.6 Srovnání tarifních sazeb firmy XYZ, s.r.o a firmy Lisovna plastů s.r.o	47
Tab. 2.7 Stupnice hodinových mzdových tarifů bez překrývání	50
Tab. 2.8 Stupnice hodinových mzdových tarifů s překrývání	52
Tab. 2.9 Překrývání mzdových tarifů	52
Tab. 2.10 Přehled nákladů pro odměňování dělnických profesí	54
Tab. 2.11 Podílů jednotlivých složek na celkový nákladech	56
Tab. 2.12 Průměrné roční a měsíční náklady na jednoho dělnického pracovníka	57
Tab. 2.13 Srovnání průměrné měsíční mzdy v období 2005 – 2009 v Kč	58
Tab. 3.1 Návrh tarifní stupnice hodinových mzdových sazeb	64

Seznam obrázků

Obr. 1.1 Vývoj v oblasti odměňování	8
Obr. 1.2 Složky celkové odměny	9
Obr. 1.3 Struktura úzkých stupňů, struktura širokých stupňů, širokopásmová struktura	14
Obr. 1.4 Podíl pohyblivé složky pro jednotlivé kategorie	16
Obr. 1.5 Výpočet mzdových složek	18
Obr. 1.6 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy	19
Obr. 2.1 Graf Odběratelské portfolio	35
Obr. 2.2 Graf Tržby podle států	35
Obr. 2.3 Základní organizační struktura	39
Obr. 2.4 Graf Struktura mzdy firmy XYZ, s.r.o.	49
Obr. 2.5 Graf Hodinové mzdové sazby bez překrývání	51
Obr. 2.6 Graf Hodinové mzdové sazby s překrýváním	54
Obr. 2.7 Graf Osobní náklady a jejich struktura	55
Obr. 2.8 Graf Podíl jednotlivých složek na celkový nákladech v relativním vyjádření	56
Obr. 2.9 Graf Průměrné roční náklady	58
Obr. 2.10 Graf Průměrné měsíční náklady	58
Obr. 2.11 Graf Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v období 2005 – 2009 v Kč	59
Obr. 3.1 Struktura mzdy varianta 1	63
Obr. 3.2 Struktura mzdy varinata 2	63
Obr. 3.3 Graf Tarifní stupnice s překrýváním	65

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomové práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Premiový list

Příloha č. 2 – Organizační struktura PC Lisovna

Příloha č. 3 – Organizační struktura PC Nástrojárna

Příloha č. 4 – Katalog prací